АННОТАЦИЯ К ДИПЛОМНОЙ РАБОТЕ

на тему «Постановка системы бюджетирования на предприятии (на примере ООО «БОЗНА»)
студента гр. ЗЭКП-1-11 Козыревой Анастасии Анатольевны

В данной дипломной работе рассмотрено совершенствование системы бюджетирования предприятия, анализ бюджетной деятельности предприятия, а также теоретические основы понятия бюджетирования.

Актуальность дипломной работы обусловлена тем, что бюджетирование являются одним из важнейших составных элементов управления финансами предприятия в современных условиях.

Для достижения поставленной цели в первой главе дипломной работы были рассмотрены теоретические основы системы бюджетирования на предприятии, содержание, цели, функции бюджетирования. Рассмотрено место и роль бюджетирования в системе планов предприятия, а также основные этапы постановки бюджетирования.

Во второй главе приведена общая характеристика ООО «БОЗНА», проведен анализ финансовой деятельности предприятия за три года, дана оценка бюджетной составляющей деятельности предприятия, исследована система бюджетирования на предприятия. Результаты проведенного исследования и анализ текущей бюджетной системы позволили выявить основные проблемы в развитии компании.

В третьей главе предложены рекомендации по выбору основных направлений и предложений по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии. Эффективность мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «БОЗНА» подтверждена расчетами экономического эффекта на основе прогнозирования финансовых результатов. Также, были рассмотрены предложения по внедрению автоматизированной системы бюджетирования на предприятии.

Дипломная работа состоит из 92 страниц, 2 рисунков, 18 таблиц, список литературы включает 40 источников. Казань, КГЭУ, 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение
1 Теоретические основы бюджетирования
1. Сущность, цели и задачи бюджетирования
1
1. Основные виды бюджетов предприятия и методы их составления
2
1. Этапы процесса бюджетирования
3
1. Контроль исполнения бюджета
4
1. Принципы эффективного бюджетирования
5
2 Анализ системы бюджетирования ООО «БОЗНА»
2. Общая характеристика предприятия
1
2. Анализ финансовой деятельности ООО «БОЗНА»
2
2. Анализ системы бюджетирования ООО «БОЗНА»
3
3 Совершенствование системы бюджетирования в ООО «БОЗНА»
3. Основные направления и предложения по совершенствованию системы
1 бюджетирования в ООО «БОЗНА»
3. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию
2 системы бюджетирования в ООО «БОЗНА»
3. Предложения по поэтапному внедрению автоматизированной системы
3 бюджетирования в ООО «БОЗНА»
Заключение
Список использованных источников
Приложения

ВВЕДЕНИЕ

работать с максимальной отдачей заставляет компании реформировать как внутреннюю организационную так и методы управления одним из которых бюджетирование. Бюджеты все стороны хозяйственной и включают плановые и (фактические) данные. В бюджетах отражены и задачи компании. в процессе бюджетирования текущий контроль над и процедурами по обеспечению запланированных финансовых в результате образования, и использования хозяйственных компании на всех ее создания, деятельности, и ликвидации, а также в формирования и изменения оценок и пропорций и пассивов компании.

предприятием невозможно без планирования работы а также контроля над разработанных финансовых Поэтому планирование и результата деятельности стали невозможными без бюджета как основного гибкого управления и для обеспечения достоверной В нём отражаются результаты и контроля в виде финансовых данных. С его разрабатывается стратегия развития предприятия в конкуренции, а также в условиях рыночной и он служит важным достижения его целей.

система бюджетирования одним из инструментов политики направленной на эффективное управление

Бюджетирование - это система планирования, учета и ресурсов и результатов коммерческой организации по ответственности или сегментам позволяющая анализировать и полученные экономические в целях управления

Актуальность дипломной обусловлена тем, что являются одним из составных элементов финансами предприятия в условиях. Обеспечение

управления компанией в число наиболее проблем успешного отечественного бизнеса. предприятий должно представлять основные цели, достижение позволит занять конкурентные позиции. проблема российских состоит в том, что стратегического планирования в и финансового планирования, в уделяется второстепенное Ввиду сложного состояния многие пытаются найти рыночную нишу в порядке, без должной долгосрочных целей свои приоритеты в продукции и услуг, на, казалось бы, многообещающие рынка, а затем их. Особенно это характерно для осуществляющих конверсию быстро устаревающего Такая политика не достичь профессионализма что, как следствие, качество выпускаемой Стремление работать с экономической отдачей сегодня многие реформировать как свою организационную структуру, так и управления бизнесом, из которых является

Общая цель бюджетирования в компании - регулярную работу по порядка. Беспристрастные помогают менеджерам конкретизировать поставленные потом проанализировать дел в компании: как прошел период - принес или убытки, есть ли на счету; что можно в ближайшем будущем, ли внедрять новые будут они окупаться или и ответить на многие вопросы.

Внутренние бюджетирования состоят в систематического анализа а также в представлении развития компании в структурированном виде, позволяет осуществлять мониторинг и принимать решения по возникающим Особенно высоко бюджетирования в компаниях, большое число и дочерних компаний. в бюджетах удается финансовые и рыночные корпорации и ее подразделений, а определять способы их Актуальность такого возросла в последнее в связи с реструктуризацией образованием дивизиональных структур с выделением прибыли и затрат.

дипломной работы в исследовании бюджетирования как финансового планирования на и разработке предложений и по совершенствованию системы бюджетов в ООО «БОЗНА».

дипломной работы в следующем:

1) раскрыть и сущность системы на предприятии;

2) рассмотреть виды бюджетов и методы их составления;

3) основные этапы бюджетирования и раскрыть их

4) рассмотреть организацию бюджетирования в ООО «БОЗНА»;

5) анализ системы в ООО «БОЗНА»;

6) разработать по совершенствованию состава бюджетов в ООО «БОЗНА»;

7) оценку эффективности бюджетирования в ООО «БОЗНА»;

исследования в дипломной является общество с Нефтеавтоматики» (ООО

Предметом исследования система бюджетирования в ООО

Теоретической и методологической исследования послужили труды ведущих в области управления предприятия, затрагивающие финансового планирования и в учебно-методических и периодических в том числе: А.З. , А.С. Карпова, Керимова, В.В. Е.Л., Попченко и Ермасова, В.Е. , Е.И. Шохина, М.И., Гамаюнова Ковалёвой А. М.

Информационной для дипломной работы федеральные законы «Об обществах», «О бухгалтерском «О несостоятельности (банкротстве)», рекомендации Минэкономразвития РФ по реформе предприятий Положения Минфина РФ по бухгалтерского учета и отчетности, данные бухгалтерских отчетов ООО «БОЗНА» за годы.

Бюджетирование для того, чтобы компании эффективно финансовыми потоками и зарабатывать на уже имеющемся развивать этот и создавать новые бизнесы. Бюджетирование как управления еще хорошо что охватывает практически все деятельности компании. когда компания использует технологию хочет она того или все равно вынуждена и оценивать, насколько она в целом и во всех функциональных областях (маркетинг, сбыт, транспортировка и т.д.), а насколько эффективно подразделения компании.

работы отражает ее замысел и логику и поставленными целью и поставленными перед Работа состоит из трех глав, списка литературы,

В первой главе теоретические основы в организации, дано и основные этапы процесса бюджетирования на

Во второй главе характеристика предприятия, особенности организации в ООО «БОЗНА», дается характеристика компании, финансовая деятельность за три года.

В третьей рассматриваются основные совершенствования организации биджетирования в ООО «БОЗНА»,

предложения по совершенствованию бюджетирования и дается эффективности системы в ООО «БОЗНА».

В заключении итоги проделанной

Дипломная работа из 90 страниц, 15 рисунков, 9 список литературы 50 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1.1 Сущность, и задачи бюджетирования

системы планирования, и анализа материальных, и иных ресурсов, и создаваемых организацией в хозяйственной деятельности, анализировать прогнозируемые и экономические показатели в управления бизнес-процессами.

предприятия (Главный представляет собой взаимосвязанных бюджетов и в форме описывает менеджеров относительно расходов и других операций в планируемом Он включает два основных систему операционных (плановые сметы бизнес-процессов) и систему бюджетов. Соответственно, с зрения последовательности документов процесс может быть разбит на две основных каждая из которых законченным этапом

– подготовка операционных
– подготовка финансовых

Система операционных включает бюджеты: производственный бюджет, прямых затрат на бюджет прямых на оплату труда, общепроизводственных расходов, производственных запасов продукции, незавершенного материалов), бюджет расходов, бюджет расходов (план и убытков). Операционные консолидируются и образуют финансовых бюджетов называют основными), прогноз отчета о и убытках (бюджет и расходов), бюджет денежных средств смету), прогноз (бюджеты по балансовому

При разработке операционного определяют форматы документов, разрабатывают и постатейный регламент устанавливают процедуру и принятия бюджетов.

бюджеты, обязательные для предприятия:

- прогноз
- бюджет доходов и
- бюджет движения средств.

Основные - это консолидированные бюджеты. Их по предприятию в целом или по прибыли. Основные имеют стандартные Как правило, при составлении бюджетов применяют по форме и содержанию документам

финансовой Это значительно облегчает бюджетов и упрощает плановых и фактических

Помимо операционных и в компании могут вспомогательные и специальные Среди вспомогательных наибольшее значение план капитальных затрат и кредитный (план привлечения ресурсов). Их назначение в более тщательном динамики активов определения системы и ограничений, которая быть установлена для бизнеса. Специальные показывают калькуляцию или налоговый, распределения отдельных проектов и Набор этих определяется руководством в зависимости от специфики деятельности.

Вспомогательные и бюджеты используются для исходной информации, для составления основных и обработки итоговой в них; более определения целевых и нормативов финансового более четкого особенностей местного Процесс бюджетирования быть стандартизирован с бюджетных форм, и процедур. В подготовке составляемых на основе объема продаж, разные подразделения При составлении основных могут использоваться два

-прямой (исходя из бюджетов, определения и кредиторской задолженности, сырья и готовой и на этой основе основных соотношений потребностей и финансовых

-косвенный, более (на основе сбалансирования и текущих расходов, (стартовых) затрат и финансирования).

Бюджетирование обеспечивает лучшую координацию хозяйственной деятельности, повышает управляемость и предприятия к изменениям во и внешней среде, возможность злоупотреблений и в управлении, обеспечивает различных аспектов деятельности, формирует видение планов и возникающих в процессе их проблем, обеспечивает ответственны подход к принятию решений, мотивацию их деятельности и ее

Наряду с бюджетами на период в процессе составляются отчеты об бюджетов за истекший Отчеты по бюджетам воедино информацию по учету, контролю и бизнес процессов. должны отслеживать бюджетов и выявлять так «узкие места» в компании.

Отчеты по могут готовиться (наиболее частый поквартально, по полугодиям и раз в По некоторым данным ежедневно, по другим – еженедельно. Для того чтобы определить периодичность проводится анализ периодических отчетах запланированные и отчетные По результатам сравнения так называемый план- анализ отклонений оценка уровня фактических показателей от При этом отклонения измеряться в абсолютных в рублях) и в относительных (в единица измерения. могут рассчитываться показателями, запланированными на период и по отношению к базовому периоду. Все можно разделить на т.е. отдаляющихся от ориентиров хозяйственной компании и принятых ею и положительные - приближающие к

Анализ план- отклонений позволяет требующие первоочередного проблемные области деятельности, выявить не в процессе разработки возможности, а так же оценить каждого центра и его руководителей.

Так как некоторые и внутренние факторы компании меняются, в бюджетирования нужно принимать во внимание эти При подготовке отчетов по важно учитывать затрат. Другими неверно сравнивать затраты на одном деятельности со сметными на уровне. Первоначальная должна быть по фактическому уровню Этот процесс составление гибкой

Анализ исполнения позволяет менеджерам систему управления по - систему автоматического в технике, когда менеджера концентрируется на имеющих значительные от плановых. Бюджеты, показатели, отклонения фактическими и запланированными могут анализироваться на уровне управления. так же подвергаются различия бюджетными данными и данными других (предприятий), а также данными. Не менее анализ тенденций во времени.

Таким являясь количественным целей, стратегий и мероприятий по их реализации, выражением плана, предприятия обеспечивают базу анализа в них экономических показателей. В бюджетирования рассчитывается финансовое состояние Если результирующие показатели, рассчитанные на системы бюджетов как ликвидность, прибыль, и др.), неудовлетворительны, то

анализ влияния на состояние основных бюджетов и заложенных в них при их изменении.

Бюджетный обеспечивает информационную бизнес - процессов, для оперативного и стратегического Например, бюджетный денежных потоков наладить синхронность и расходования денег в поддержания необходимого для платежных обязательств денежных средств. Это более реально платежные возможности Бюджетный анализ и расходов позволяет изменение доходов и в динамике, определять и рентабельность отдельных бизнеса, устанавливать и лимиты расходов и пр.

выполняет следующие

1) функция планирования - является основой для планирования. Бюджеты задачи распределения ресурсов, находящихся в предприятия. Бюджетирование правильному и четкому разработке стратегии

2) функция учета - является основой для учета. Система должна предоставлять факты по подразделениям, продукции, районам или комбинации этих Роль бюджетирования в учете состоит в чтобы отражать денежных средств, ресурсов, счетов и предприятия в максимально форме, своевременно соответствующие показатели в приемлемом для принятия управленческих решений

3) функция контроля - представляет собой показателей или критериев, должны использоваться при за деятельностью предприятия. непрерывного сопоставления данных с плановыми можно оценивать предприятия на любом

Прежде чем начинать систему бюджетирования, делом нужно точно определиться с ее В качестве целей иногда называют доходов и расходов, затрат, повышение менеджеров за принимаемые и так далее. Этот можно было бы но каждой компании определить для себя те цели бюджетирования, она хочет достичь. приведены возможные целей полной бюджетирования. Итак, в основных целей бюджетирования можно

1) Прогноз финансово — состояния компании;

- основных финансово — показателей;

- Оптимистическое и и наиболее вероятностное событий;

- Учет внешней и внутренней
- Маркетинговые отчеты;
- отчетность.

2) Согласование с плановых финансово — показателей;
- Постановка — экономических целей
- Подготовка начальных операционных и финансовых
- Параметрические расчеты;
- модель бюджетирования;

бюджетов предприятия.

3) финансовых полномочий и за участниками процесса (интеграция системы и системы мотивации);
- структура предприятия финансовой ответственности)
- подразделений;
- Система — экономических показателей деятельности подразделений;
- — экономическая модель
- Трансфертные цены.

4) контроль и анализа — экономического состояния
- Учетная политика;
- фактической информации об бюджетов;
- Корректировка

Этот перечень соответствует действительно системе бюджетирования. компания делает первые шаги в системы бюджетного то, возможно, в качестве целей может выбран не полный но нужно четко что на полную силу заработает только в том если будут все перечисленные выше

Бюджетирование является частью общего планирования и, следовательно, процесса, осуществляемого предприятия. Его главными являются:

• Анализ возможностей и возможностей которыми располагает

• Прогнозирование последствий решений, чтобы неожиданностей и понять между текущими и решениями;

• Обоснование варианта из ряда решений (этот и будет представлен в редакции плана);

• результатов, достигнутых в сравнении с целями, в бюджете.

Сформулируем задач, которые решать система

• Задача анализа и бизнеса, которая осмысление бизнеса, целей развития и альтернатив.

• Задача учета — вынуждает и обдумывать действия, ранее, и этим принимать верные в будущем.

• Задача планирования — предполагает более или менее планов и, тем самым, возможность обдумывать

• Задача финансового — дает возможность поставленные цели и результаты, выявлять и сильные стороны

• Мотивационная задача — участие различных в выработке планов, целей, наказание за поощрение за перевыполнение.

• задача — согласование подразделений, поиск закрепление ответственности координация функциональных планирования.

Бюджет, как управления, реализует все его а именно:

• планирование обеспечивающих достижение организации;

• координация видов деятельности и подразделений, согласование отдельных работников и в целом по организации;

• руководителей всех в достижении целей центров ответственности;

• текущей деятельности, плановой дисциплины;

•

• обучение.

В настоящее используя западные планирования деятельности, отечественных компаний элементы старой системы, допуская типичные ошибки:

• связь между и текущим планированием;

• планирования нередко с производства, а не с изучения рынка в конкретном

• при планировании преобладает метод ценообразования, без спроса на продукцию;

• планирование не доводится до и поэтому не дает определить потребность в деятельности предприятия.

все эти недостатки связаны с перехода от старой системы к новой. организовать эффективное планирование, добавив к системе отдельные западных технологий. менять всю систему и работу в соответствии с стандартами ведения адаптировав их под специфику отечественных компаний.

1.2 виды бюджетов и методы их составления

компании, сформулированные в планах компании, количественное выражение в Бюджет - это количественное плана, характеризующее и расходы на определенный и капитал, который привлечь для достижения планом целей. период, как правило, краткосрочный аспект (год, квартал), бюджеты, связанные с вложениями, составляются и на длительный период - десять лет. модели построения не существует — для каждого предприятия бюджет индивидуален.

Бюджеты множество видов и отдельные бюджеты, промежуточные операции сырья и материалов, производства и т. п.), нести информацию о расходах или только о (бюджет продаж), а бюджеты (бюджетный о прибылях и убытках, денежных средств) как расходы, так и доходы В зависимости от методов выделяют разные бюджетов (табл.

Таблица 1.1. бюджетов по методам

Вид бюджета	Характеристика
Бюджеты, построенные по «снизу вверх»	сбор и постепенную информации от исполнителей к нижнего уровня и к руководству компании. недостатком таких является то, что много сил и уходит на согласование а руководство не имеет к «первичной» информации. В передачи от одного другому показатели изменяться, что искажает информацию.
Бюджеты, по принципу «сверху	Предусматривают сбор и передачу информации от компании к менеджерам уровня и далее к Недостатком этого бюджетов является то, что не мнение самих а руководство зачастую не полной информацией, для

	бюджетирования. На практике, как применяются смешанные содержащие в себе обоих типов: вверх» и «сверху
Долгосрочные и краткосрочные	На практике долгосрочным считается бюджет, на срок 1 год и более, - на период не более 1 В непрерывном процессе краткосрочный бюджет в рамках разработанного и поддерживает его, а уточняется по окончании периода краткосрочного
Непрерывные (скользящие)	По мере того как месяц (квартал), к бюджету добавляется На первый квартал года можно максимально подробный далее бюджеты быть уже более и уточняться по мере
Постатейный бюджет	жесткое ограничение по каждой отдельной расходов без возможности в другую статью
с временным периодом	на конец периода средств не переносится на период. Недостаток - расходования средств, в конце периода начинают в срочном тратить остатки образом, опасаясь, что в «недорасхода» руководство бюджет на следующий

Таблица 1.1. бюджетов по методам (продолжение)

Вид бюджета	бюджета
Статичные и бюджеты	В статичном бюджета цифры вне зависимости от объемов в то время как при составлении бюджета расходы в зависимость от некоего (как правило, производства или продаж)
с нулевым уровнем и бюджеты	Бюджет с уровнем каждый раз заново, «с нуля». В бюджет лишь коррективы, отражающие изменения, что снижает времени на составление Однако он может одни и те же ошибки, можно избежать, бюджет «с нуля»
с вариантами развития	Предполагает наличие вариантов развития и в зависимости от складывающейся выбирается наиболее вариант. В этом некоторые статьи имеют несколько из которых в результате одно
Недостижимые и бюджеты	Бюджет недостижимым, если на целей, заложенных в достичь не удастся. считается бюджет, которого достижимы, но не для предприятия.
Генеральные и частные бюджеты	Генеральный (общий) бюджет охватывает общую деятельность предприятия. Его цель - объединить и суммировать сметы и планы под-разделений предприятия, называемых частными бюджетами.

Практическая 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 так называемая бюджетная модель предприятия – структура и система связей между бюджетами.

На рисунке 1.1. показана типовая структура Главного бюджета 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 рис. 1.1, Главный бюджет включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов.

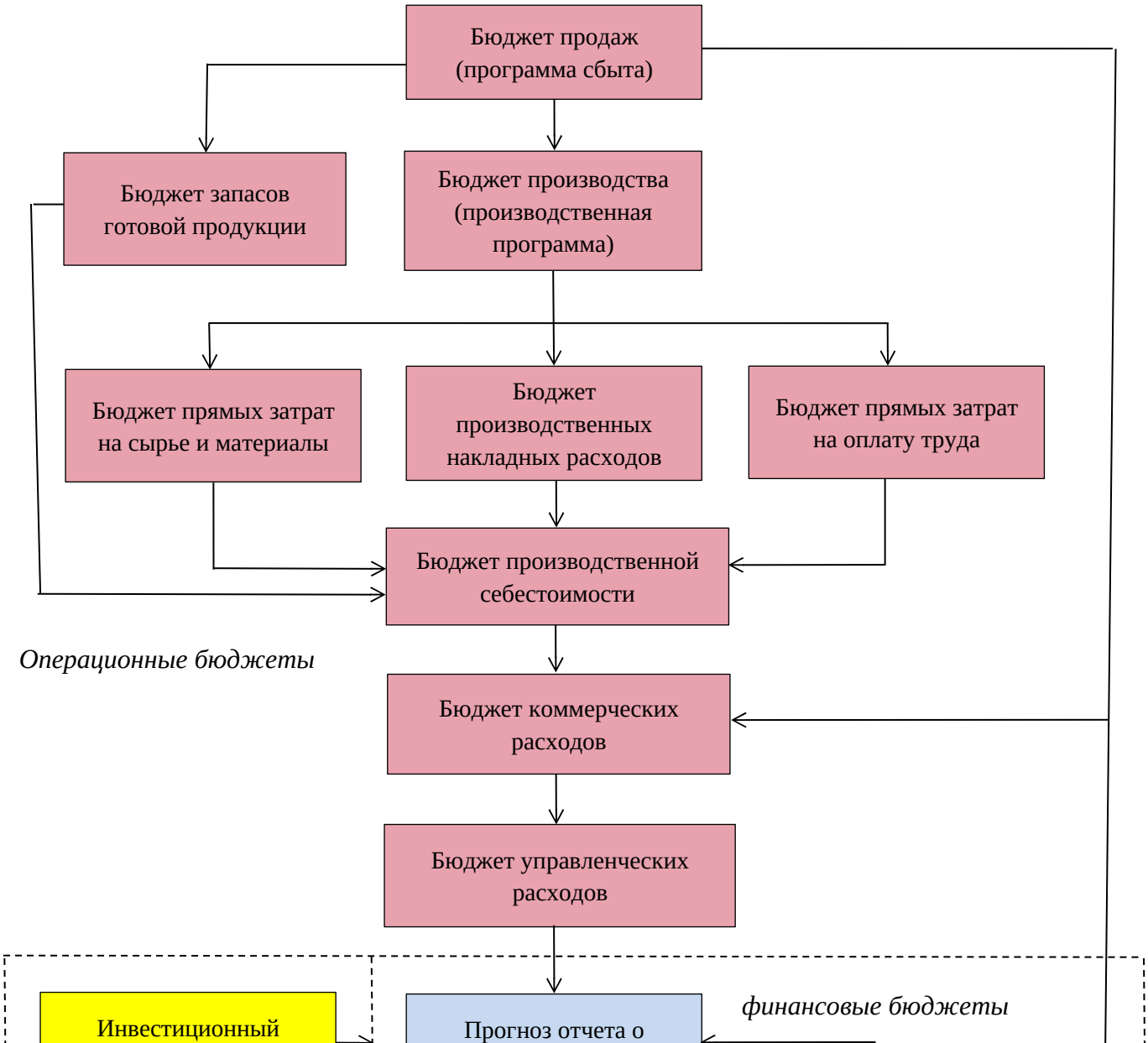


Рис. 1.1. Структура Главного бюджета предприятия

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

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

Помимо 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 принципе вспомогательные и специальные бюджеты необходимы для подготовки исходной информации, необходимой 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 принимается необходимость достижения некоторых финансовых стратегических целей, определяемых высшим менеджментом. В качестве таких целей обычно 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.

Если при существующих условиях невозможно достичь требуемого значения, то оно корректируется таким образом, чтобы найти компромисс между ресурсами компании и поставленными стратегическими целями. 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 любом способе построения главного бюджета учитываются наиболее значимые ограничения, определяющие результат деятельности предприятия (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Основные ограничения на деятельность предприятия

Ограничение	Характеристика
Объем платежеспособного спроса на продукцию	Рынок спроса на большинство товаров и услуг ограничен, зависит от многих факторов, включая конкуренцию, моду, платежеспособность потребителей и др.
Производственные мощности	Производство ограничено максимальной производительностью оборудования

Квалифицированный персонал	В большинстве отраслей для производства требуется квалифицированная рабочая сила, для подготовки которой требуется время
Доступность сырья и материалов	Для многих предприятий невозможно быстро получить доступ к дополнительным объемам сырья и материалов
Каналы сбыта продукции	Объемы продаж ограничены емкостью каналов сбыта, стоимостью транспортировки и т.п.

Для большинства предприятий наиболее значимым ограничением является доступный платежеспособный спрос, в соответствии с которым формируется бюджет продаж. Основной проблемой при разработке бюджета продаж является прогнозирование их объемов. Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж, если руководство предприятия считает, что предполагаемый объем продаж может быть достигнут.

При подготовке бюджета продаж необходимо 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.

Надежность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций методов: экспертных (метод Делфи, сценарный метод) и статистических (метод скользящей средней, регрессионный анализ, анализ трендов, марковский анализ и т. д.).

Наряду 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.

Таким образом, 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.

1.3 Этапы процесса бюджетирования

Основные этапы внедрения на предприятии системы бюджетирования представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3. Основные этапы внедрения системы бюджетирования

Этапы работ	Документы	Результаты
1.Разработка финансовой структуры компании	Положение о структуре центров финансовой ответственности	Состав центров финансовой ответственности, их классификация и распределение по уровням
2.Формирование системы показателей	Методика формирования показателей деятельности	Система показателей деятельности центров финансовой ответственности
3. Разработка структуры мастер бюджета	Структура мастер-бюджета	Виды бюджетов, необходимых для целей планирования, взаимосвязи между бюджетами
4. Разработка системы бюджетных форм мастер-бюджета	Положение о системе бюджетирования. Комплект бюджетных форм	Формат и информационное содержание каждой бюджетной формы. Таблицы с наименованием форм и состава используемых в них показателей
5. Разработка методики заполнения бюджетных форм	Методика	Состав первичной документации, из которой необходимо брать данные для составления бюджетов.

мастер-бюджета		Регламенты формирования бюджетов.
6. Разработка бюджетов центров финансовой ответственности	Комплект бюджетных форм	Формат и информационное содержание каждой бюджетной формы
7.Разработка регламентов взаимодействия	Регламент. Ограничение доступа	Регламент документооборота и доступа к конкретной информации
8. Разработка форм бюджетного контроля	Приказ. Инструкции по рабочим местам	Формы контроля за составлением бюджетов. Правила сравнения фактических показателей с плановыми

Организация бюджетирования начинается с создания финансовой структуры - центров финансовой ответственности (ЦФО).

Для построения бюджетов структурных подразделений проводится анализ организационной структуры предприятия. Финансовая структура может совпадать или не совпадать с организационной структурой.

Порядок анализа организационной структуры компании можно разбить на этапы. На первом этапе составляется перечень бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемой продукции, работ и услуг), проводится анализ правового статуса структурных подразделений и проверяется степень обособленности в их деятельности. На втором этапе определяются структурные подразделения, которые не имеют источника дохода. Очень важно распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям и определение регулируемых и нерегулируемых затрат. Последним этапом является выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств.

Финансовая структура делит организацию не по функциональным звеньям, а по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Это позволяет четко отслеживать потоки денежных средств и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Такая детализация учета позволяет максимально объективно диагностировать состояние компании.

В целях анализа различают три вида ЦФО.

1) Центры прибыли (ЦП) - подразделения, получающие прибыль. Руководители ЦП совместно с руководством организации определяют процентное распределение результатов деятельности (как доходов, так и убытков). Данная система стимулирует активность ЦП и вместе с тем заставляет уделять большое внимание страхованию рисков, поскольку убыток будет покрываться центром из собственного бюджета.

2) Центры инвестиций (ЦИ) - подразделения, которые внедряют новые виды бизнеса, не достигшие самоокупаемости, финансируемые из бюджета предприятия.

3) Центры затрат (ЦЗ) - подразделения, обслуживающие центры прибыли и инвестиций. ЦЗ формируются исходя из потребностей двух других видов центров, а финансируются за счет отнесенных на ЦП расходов.

Иногда выделяют и четвертый вид ЦФО - центр доходов (ЦД) – подразделение, руководство которого отчитывается только за получение доходов, т. е. имеет возможность оказывать воздействие на цены и объем деятельности.

Для комплексной оценки деятельности ЦФО вводятся контрольные показатели производственно-хозяйственной деятельности. Эффективность работы ЦФО определяется сравнением плановых и фактических значений этих показателей. На основе сравнения данных по контрольным показателям руководитель ЦФО принимает меры для достижения их значений, повышения эффективности деятельности ЦФО. Финансовая структура компании оформляется Положением о финансовой структуре.

Чтобы планировать деятельность, менеджеры ЦФО составляют бюджеты и представляют отчетность по фактическим затратам и результатам в разрезе бюджетов. Устанавливается персональная ответственность менеджеров за бюджетные показатели и принятие решений по своим ЦФО.

На этапе составления основного бюджета анализируются и уточняются ценовая и кредитная политика компании, стратегия управления запасами,

выявляются риски и оцениваются возможные последствия управленческих решений.

Процесс бюджетирования четко регламентируется, а сами регламенты фиксируются в Положении о бюджетировании. Они должны соответствовать бюджетному циклу, который включает в себя планирование деятельности предприятия в целом и по подразделениям, подготовку проектов отдельных и консолидированных бюджетов, внесение корректировок и согласование бюджетов, а затем их утверждение, проектирование обратных связей и учет меняющихся условий.

На первом шаге определяются все уровни детализации, до которых будет «опускаться» бюджет. Например, мастер-бюджет будет состоять из бюджетов нескольких дивизионов. Бюджет дивизиона - из бюджетов департаментов, находящихся внутри дивизиона. Внутри бюджета департамента сбыта будет формироваться, например, бюджет расходов на командировки (см. рис. 1.2).

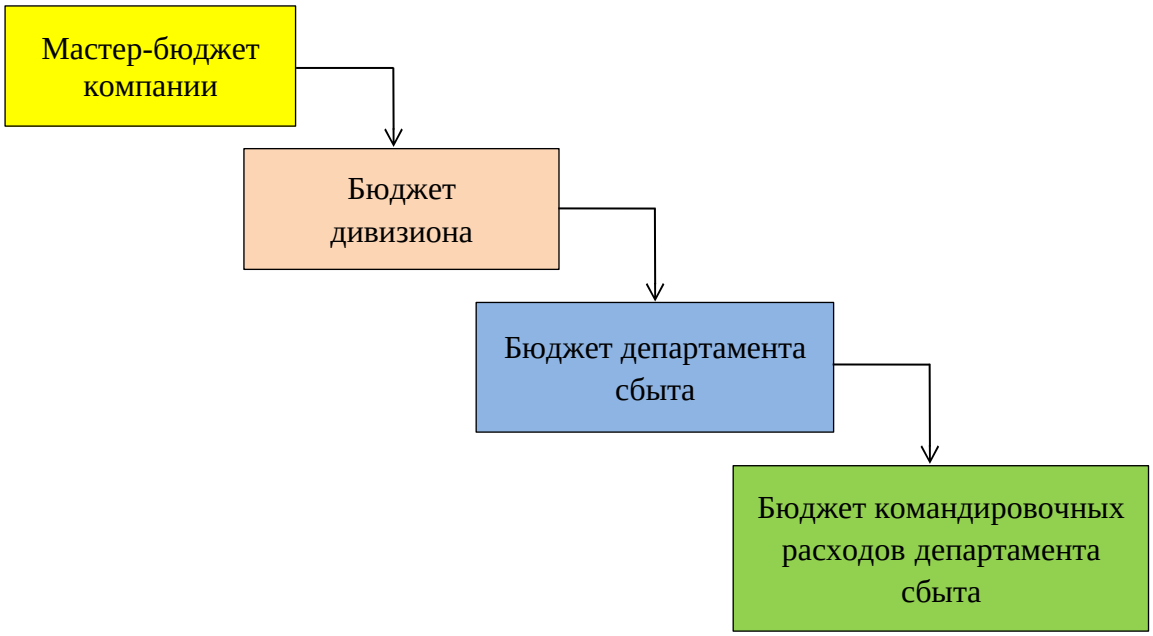


Рис. 1.2. Пример, определения уровня детализации бюджета предприятия

Подобная процедура детализации проводится для всех компонентов расходов и доходов.

На шаге определяются бюджета - менеджеры, разрешают производить в рамках «своей» бюджета. Например, бюджета командировочных будет начальник сбыта. Отметим, что подразделения не всегда все расходы своего Например, сотрудники сбыта пользуются затраты на эксплуатацию (обслуживание, ремонт, в Интернет) несет

Поэтому владельцем расходов на использование будет не начальник сбыта, а начальник информационных технологий. В у каждой строчки на любом уровне должен быть владелец.

Система за выполнением бюджетов не только в своевременном бюджетных данных для бюджетов, но и в анализе фактических значений статей от запланированных. По анализа отклонений соответствующие управленческие Уровень принятия решений зависит от отклонения (например, 5%, 10% и т. что отражается в регламентах. того, на основе можно выстроить мотивации менеджеров, (из-за сложности точных прогнозов в сферах бизнеса) система создается, процесс бюджетирования уже и стабильно функционирует. Не важная проблема и - построение системы и их измерения таким чтобы они не провоцировали информации.

Анализ бюджетов позволяет применять систему по отклонениям, когда менеджера концентрируется на которые имеют отклонения от плановых. также подвергаются между бюджетными и данными других или предприятий, среднеотраслевыми Не менее важен и анализ тенденций во времени.

Если финансовые показатели, на основе системы (такие, как ликвидность, рентабельность и др.), то проводится анализ на финансовое состояние параметров бюджетов и в них нормативов при их изменении.

В бюджетному анализу оцененное в денежном и отраженное в бюджетах (изменение количества, пропорций, перераспределение центрами ответственности, сегментами деятельности и любых элементов организации или объектов ее прав и соответственно источников их формирования а также факторы движения. Например, анализ денежных позволяет наладить поступления и расходования в целях поддержания для исполнения платежных объема денежных Это позволяет более оценивать платежные организации.

Бюджетный доходов и расходов сопоставлять изменение и расходов по периодам (в динамике), определять и рентабельность отдельных бизнеса, устанавливать и лимиты расходов и пр.

цехов, менеджеры снабжения, продаж, анализируют работу подразделений. Руководитель же может увидеть всю целиком и, более исследуя отклонения, кто несет ответственность за графика выполнения превышение бюджета, а кто экономии средств и

Одна из важных анализа результативности расходов - регулярный информации о результатах предприятий. При этом задача состоит в чтобы определить, информацию, с какой и какими способами

От периодичности сбора зависит стоимость процедуры. Для расчета показателей и индикаторов собирать информацию раз в для других - раз в месяц, в случае индикатор измерить до начала услуги, в другом - по определенного времени завершения программы.

имеющейся информации во облегчает сбор и позволяет избежать при составлении новых отчетности. В первую используется информация, уже имеется либо можно легко на систематической основе. объектом мониторинга числовые, а также но измеримые параметры. бюджетирования должен стандартизирован с помощью форм, инструкций и которые систематизируются в о бюджетировании и положениях о бюджетах. Составным регламентов по бюджетированию бюджетная политика или раздел в управленческой политике.

Электронные позволяют стандартизировать и процесс составления и финансового плана Бюджет каждого управления (компания в дивизион, департамент и будет выглядеть различаясь только В результате общий любого уровня получается простым данных бюджетов входящих в этот управления.

Итак, методологических основ планирования и технологии на предприятии позволяет следующие выводы:

представляет собой управленческую технологию, для выработки и повышения обоснованности принимаемых решений.

2) Объектом является бизнес или сфера хозяйственной Главной задачей является обоснованное деятельности предприятия с обеспечения текущего деятельности.

3) Взаимосвязь планирования и бюджетирования в том, что бюджетирование инструментом (методом) финансового планирования на Различие заключается в что все бюджетные показатели, в различных бюджетах, быть взаимосвязаны.

4) бюджет предприятия два основных блока: операционных бюджетов и финансовых бюджетов. того, используются и специальные бюджеты.

5) бюджеты отражают на предстоящий год операции. В их подготовки прогнозируемые продаж и производства в количественные оценки и расходов для каждого из подразделений предприятия.

бюджеты включают характеризующие либо положение предприятия, финансовые результаты его Они составляются на основе операционных бюджетов, или представляя ее в требуемом К ним относятся и проекты публикуемой бухгалтерской

7) При построении бюджета применяются «сверху вниз» и вверх» и учитываются значимые ограничения, результат деятельности Бюджеты разрабатываются на год с на более короткие кварталы, месяцы и

8) Бюджеты не имеют формы, их структура от предмета бюджета, организации, детальности непрерывности процесса и др.

9) Основные этапы системы бюджетирования на включают последовательную финансовой структуры, показателей, мастер-бюджета, заполнения бюджетных регламентов взаимодействия и бюджетного контроля.

1.4 исполнения бюджета

эффективное управление на системе планирования компании и контроле разработанных бюджетов. инструмент контроля – отклонений фактически показателей от запланированных. нужно принимать решения и воздействовать

на предприятия, только возникшие отклонения Для того чтобы внимание руководителей на отклонениях, вам потребуется работу компании за годы, рассчитать допустимых отклонений и систему извещений.

управления, при которой менеджмента, в том числе директора, акцентируется на существенных отклонениях достигнутых результатов от (нормативных) значений, в практике получила «Управление по отклонениям». В для того чтобы управление по отклонениям, разработать отчетность, в показатели деятельности имеющие существенные от плановых значений, образом выделяются выделение, крупный и т.д.). Это позволяет директору быстро сложившуюся в компании Однако для того, реализовать такой на практике, нужно какие отклонения от можно считать При этом следует что пределы допустимых устанавливаемые в компании, с стороны, должны как можно более чтобы обеспечить поставленных задач, а с – не должны давать для «ложной» тревоги, отклонения связаны с особенностями контролируемой

Стоит отметить, что бюджетов компании для различных периодов квартал, год). С же периодичностью должен и контроль их исполнения, а для каждого бюджетного необходимо определить допустимых отклонений. При нужно обеспечить их Иначе говоря, ежемесячные показатели находятся в допустимых то отклонение фактически результатов за год от плановых не должно превышать нормативов.

Оценивая отклонений, нужно ряд факторов. Во-первых, деятельности компании. немаловажную роль период планирования. Чем срок, на который бюджет, тем уже должны границы допустимых в процентном выражении, а не в величинах. Не следует и о требованиях руководства к работы компании. На год всегда могут заданы более требования к точности бюджетов, чем в прошедшем

На практике при определении отклонений в основном два подхода:

- экспертные
- статистический анализ.

экспертных оценок, для определения допустимых получил наибольшее на практике, так как не требует расчетов, а пределы определяются на основе

мнения. В качестве как правило, выступают подразделений, ответственные за тот или операционный бюджет. точность определенных образом пределов достаточно низкая. говоря, сотрудники в том, чтобы в компании границы были как можно – это позволит им снять с ответственность за невыполнение задач. Либо обратная ситуация, принятые границы крайне «узкие». В при проведении планово-фактического большинство бюджетных в системе управления по будут выделены как срочного вмешательства в то время как на самом лишь по немногим из них будут действительно Использование экспертного оценки оправдано на реализующих единичную или продукцию, новые в строительных и ведущих работы компаниях. говоря, этот оценки востребован в когда отсутствуют за предшествующие периоды, можно было бы для анализа возникающих планируемых и фактически результатов деятельности.

анализ отклонений, в предшествующие бюджетные позволяет дать оценку границ отклонений. Однако отметить, что использование подхода возможно в компаниях с серийным и производством, в транспортных на предприятиях добывающих и т.д. Другими на тех предприятиях, которым в специфики деятельности цикличность хозяйственных Это предполагает существование в данных за несколько лет о бюджетов и позволяет те отклонения, которые особого внимания директора.

Результаты компании, как правило, спланировать со стопроцентной так как они зависят от многих факторов, которые не быть учтены. оценивая пределы отклонений, можно методы теории и статистического анализа и по любой из бюджетных рассматривать как случайную

Оценивая существенность фактически достигнутых деятельности компании от нужно руководствоваться

• отклонения нормальны, разница между значением и запланированным по той или статье бюджета не значения среднеквадратического

• отклонения не существенны, разница между и фактом находится в от одного до двух отклонений;

• отклонение и требует немедленного менеджмента, если фактических и плановых в два раза превышает среднеквадратического отклонения.

таким способом отклонений позволяют наглядную для менеджмента об исполнении бюджетов, в все несущественные расхождения и фактических показателей игнорироваться, а наиболее факты невыполнения или плана - выделяться. На при таком подходе 70% отклонений будет что позволит финансовому уделить больше анализу причин существенных расхождений плановыми и фактическими

Основным элементом контроля является об отклонениях. Она может ежедневно, еженедельно или в зависимости от характера показателей и представляться в виде справок об отклонениях либо в которых показатели, существенные отклонения от каким-либо образом из их общего перечня. простой вариант – выделение в отчете который имеет отклонение от плана. цвета зависит от отклонений: позитивные закрашиваются оттенками цвета, негативные – а значения в пределах не выделяются. Цветовое позволяет руководителю оценить сложившуюся в компании и сконцентрировать только на тех показателях, имеют негативные Однако можно и другие способы показателей, требующих финансового директора, путем дополнительных в отчете, выделение акцентирующим внимание на нужном показателе.

внедрением системы за отклонениями целесообразно регламент данного Он должен содержать основные положения:

– методики контроля за которая должна достаточно ясной для не только финансовой но и других подразделений;

– извещения об отклонениях, более наглядна и чем внесение пометок в отчеты;

– сроки и передачи извещений;

– обратной связи – потребоваться получение аналитических сведений;

– ФИО лиц, ответственных за решения. Возможно уровня полномочий для таких решений в от величины отклонения;

– для принятия решений по отклонениям.

Автоматизировать управления по отклонениям с помощью любых продуктов, позволяющих бюджеты и собирать об их исполнении. Однако полезными для финансового будут системы, к категории информационно-аналитических (, Plan Designer, BI, SAP SEM и т.д.), поскольку в них удобные средства и анализа отчетов, а возможность решать задачи моделирования и Другими словами, директор не только проинформирован о наиболее отклонениях, возникших при бюджетов, но и сможет последствия тех или иных призванных устранить отклонения.

Возникающие фактических результатов от показателей становятся оперативных совещаний – на менеджеров среднего либо стратегических – на уровне высшего В ходе совещаний детальный анализ деятельности предприятия, вызвавших наибольшие и вырабатываются необходимые решения. На практике на предприятии возникает ряд сложностей. Например, отклонение считать а какое допустимым? скажем, если показателей подразделения а часть недовыполнена – сработало подразделение или Для преодоления этих предлагается множество методов, суть как правило, сводится к целевых, допустимых и значений показателей и неких формальных принятия управленческих на основе показателей. недостатки этих известны – их сложность, с стороны, и недостаточная даваемых рекомендаций – с

В целом в практической менеджеров основным интерпретации показателей и решений остаются смысл и накопленный а формальные методы – источником вспомогательной

В заключение стоит что использование системы по отклонениям позволяет сократить объем поступающей к финансовому уменьшить количество и качество ежедневно им решений, а также выявить наиболее участки работы на

1.5 Принципы эффективного

Принципы эффективного базируются на здравом и довольно просты. Для и анализа данных периодов процесс должен быть и непрерывным. Сами

должны быть и утверждены заранее: декада, месяц, год. В данной будут рассмотрены принципы, соблюдать которые должны любые предприятия, занимающиеся бюджетированием.

1) скольжения и гибкости

непрерывности процессов бюджетов выражается в «скольжения». Согласно М. данный принцип гибкостью, так как он основан на прогнозах. То есть, например, стратегический планирования в компании три года, то он включает еще и длиной в четыре Причем такой планирования выдерживается по окончании первого к четвертому прибавляется еще и снова составляется на четыре квартала. В и заключается принцип Обсудим, последствия принципа «скольжения» на предприятии.

Во-первых, методику «скользящего» компании постоянно учитывать внешние (такие как инфляция, на продукцию, ситуация на изменения стратегических а также могут планы в зависимости от результатов. В целом доходов и расходов более точными, чем при статичного бюджетирования, так как в бюджете доходы и планируются исходя из одного уровня что предполагает определенный производства.

Во-вторых, при планировании работники на начинают привыкать к требованиям и соотносить повседневные действия со целями компании.

при использовании статичного к концу года уменьшается горизонт что не происходит при «скользящем» К примеру, предприятие, раз в год в декабре утверждает на год вперед, в сентябре планами лишь на два месяца. А когда сформирован бюджет на может оказаться, что уже заказывать ресурсы, на которые нужно размещать за три месяца до Этого можно лишь посредством гибкого бюджета.

компания может с форс-мажорными обстоятельствами, в регламенте должна предусмотрена процедура как так и экстренной корректировки В идеале в бюджет быть заложена наступления любых Для этого можно например, гибкий

Гибкий бюджет по принципу «если – То есть гибкий представляет собой ряд бюджетов, основанных на прогнозах. В дальнейшем, бы события не произошли конфликты, мировой кризис, новые ОПЕК), пересматривать и бюджет не придется. будет строго тот бюджет, который на сбывшемся прогнозе.

2) единства бюджетных

Все бюджетные формы должны быть для всех центров Особенно это актуально для в состав которых различные предприятия. каждый завод использовать свои формы, то у финансовой управляющей компании доля времени уходить на консолидацию а не на планирование и анализ

Такой же стандартной и на единой методике быть процедура бюджетов на разных холдинга, а также на центров финансовой в рамках предприятий. едиными должны и сроки представления подразделениями холдинга в компанию.

3) Принцип структуры

Прежде чем систему бюджетирования, необходимо создать структуру, которая быть построена по принципам, нежели структура. Эффективно система бюджетирования существенное изменение управления, связанное с полномочий и ответственности на низкие уровни В частности, необходимо, определенные полномочия по согласованию и корректировке а также соответствующая за их исполнение были формируемым в процессе системы бюджетирования финансовой ответственности Если руководство не готово к такой реорганизации системы то внедрение системы будет в значительной безрезультатно.

Если же проводит реструктуризация в повышения эффективности системы бюджетирования, то в от категории центра (будь это центр прибыли или источник затрат) должны разработаны различные критериев для оценки деятельности этих Далее, разработав структуру, предприятие количество уровней бюджетной информации и в от этого сможет график составления для каждого центра

Стоит отметить, что для такого проекта должна находиться в финансовом положении, выделить необходимое ресурсов (финансовых, и кадровых). Например, предприятие находится в кризисе и имеет с платежеспособностью, то в этой лучшей моделью будет концепция власти, которая установить жесткий над финансовыми потоками и оперативные решения, не время на лишние в поисках оптимального Поэтому в этот внедрение системы будет не самой идеей.

4) Принцип бюджетирования

Не стоит внедрение систем и бюджетирования, пока процессов в компании не ясны. Очень усовершенствования в процессах – в форме реализации – начинаются с желания также и организационную Сначала нужно и согласовать процессы а затем выбрать и соответствующую систему.

бюджетирование поддерживается учеными. По мнению исследователей, бюджет в очередь служит для планирования. В отличие от бюджетирования, процессно-ориентированное направлено на горизонтальное, а не видение компании. процессно-ориентированное бюджетирование эффективность учета затрат и методику их что позволяет более рассчитать себестоимость

5) Принцип прозрачности

Удачная постановка в компании напрямую от того, насколько сотрудники понимают и полезность этого А объяснить это должен финансовый директор.

Для чтобы исключить искажения информации и контроль за исполнением специалисту, анализирующему итоговых бюджетных необходим доступ к каждого центра а также к операционным в рамках самих учета, вплоть до нижнего уровня. того, он должен информацией о том, в стадии находится бюджетов на всех уровнях. И если подразделение представило позже, чем нужно, то ответственный за бюджетирование, своевременно получить о причинах, по которым это Поэтому необходим мониторинг процесса по всем уровням. В программах бюджетирования мониторинг осуществлять гораздо сложнее это если бюджеты в обычных электронных

6) Принцип интегрированности с технологиями

Типовое по бюджетированию может руководству компании целевые показатели эффективности и рентабельности за заполнения плана и стратегических показателей по установления лимитов важных (критичных) отображение целевых на уровне планирования по подразделениям в качестве Решение охватывает процесс как прогнозирование результатов на основе данных и с использованием моделей планирования. предоставляет возможность несколько вариантов учитывающих различное событий, в том числе с открытия и закрытия точек продаж. Ещё важная функциональная связанная с процессно-ориентированным – заполнение плановых по центрам финансовой с контролем соответствия показателям, а также финансового результата. решение по бюджетированию заниматься распределением (аллокацией), распределением сумм на детальные общих затрат на отдельные объекты на исторических данных, показателей (выручка) или показателей (численность и т.п.). Ведение доходов и расходов – из возможностей ИТ-решения, заключается в планировании и расхода по всем в требуемом временном расчете начального и сальдо, а также уровню, заданному

Таким образом, условие эффективного бюджетов – автоматизация с помощью подходящей для информационной программы. помнить, что постановка – большая системная Но, несмотря на трудности, возникают в ходе ее надо стараться принципов, описанных

Следует понимать, что и организация системы – большая сложная задача. Тем не менее, на трудности, которые в ходе ее решения, стараться придерживаться описанных выше. данных принципов способствовать повышению управления компанией.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ООО «БОЗНА»

2.1 характеристика предприятия

с ограниченной ответственностью « опытный завод » (ООО «БОЗНА») предприя- тие, специализирующееся на приборов, средств и оборудования для нефтегазовой, и других отраслей Предприятие имеет опыт работы на рынке и является крупнейших компаний отрасли России, Украины, Белоруссии, которых ОАО "Роснефть", ОАО "", ОАО "Газпромнефть", ОАО "Сургутнефтегаз", ОАО ОАО "Татнефть", ОАО "РуссНефть", «Укрнафта», РУП "ПО"Белоруснефть", ОАО «» и др.

Общество с ограниченной «Бугульминский опытный «Нефтеавтоматика» («БОЗНА»), в Республике Татарстан, гБугульма, улица 41. Филиал обособленным Межрегионального открытого общества «Нефтеавтоматика».

изделий включает в более 40 наименований. продукция завода:

- жидкости массовые;
- сепарационные;
- отсекатели ;
- измерительные линии;
- измерительные групповые АГЗУ-120М;
- турбинные нефти, пробоотборники ;
- влагомеры сырой ;
- глубинные приборы для скважин.

Проведённое в время укрепление служб позволяет предприятию потребителям различные производимого оборудования, индивидуальные требования Завод располагает литейным и -вающим оборудованием, используется при изготовлении изделий, имеет технологии сварки, сборки блочного и укрытий, а также сборки средств Кроме того, испытательные стенды, эталонных средств специальное оборудование для .

Политика предприятия в с конечными пользователями ориентирована на более сотрудничество, в том числе, на улучшение технического оборудования в процессе

Целью деятельности является выполнение Обществом заданий, на удовлетворение общественных в продукции по профилю Филиала и получение прибыли. Филиал имущественную и иную за выполнение взятых планов по объемам и реализации, продукции, в установленном порядке показателей и нормативов.

видами деятельности являются:

- производство нефтепромыслового оборудования, средств автоматизации и нефти, глубинных приборов; производство оборудования, применяемого при транспорте и подготовке нефти, газа, и
- производство приборов и регулирования технологических
- производство энергоносителей и их на сторону;
- изготовление и конструкций для механизации и монтажных и ремонтных
- разработка и изготовление оборудования и технологической

- разработка и производство народного потребления и услуг населению;
- деятельность, в том числе экспортно-импортных поставок товаров и услуг;
- коммерческая деятельность, не действующему законодательству.

имеет следующие подразделения:

1. Механический
2. Сборочный участок;
3. участок;
4. Сталеплавильный
5. Сварочно-сборочный участок;
6. участок;
7. Транспортный
8. Метрологическая и лабораторная
9. Ремонтный участок;
10. ;
11. Аварийный участок;
12. участок;
13. Стройгруппа;
14. сторожевой охраны.

Для функций управления создается управляющая - аппарат управления. Под аппарата управления понимается количество и звеньев и ступеней их соподчиненность и взаимная Структура аппарата оказывает активное на процесс функционирования управления развитием Схема структуры ООО «БОЗНА» приведена в 1.

В ООО «БОЗНА» используется структура управления. Во каждого производственного или подразделения находится наделённый всеми и осуществляющий единоличное подчинёнными ему работниками и в своих руках все управления. Его решения, по цепочке «сверху обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Сам в свою очередь вышестоящему руководителю. На основе создаётся руководителей данной управления.

Принцип предполагает, что подчинённые распоряжения только руководителя. Вышестоящий управления не имеет отдавать распоряжения

исполнителям, минуя их руководителя. Отдельные или функциональные помогают линейному в сборе и обработке в анализе хозяйственной подготовке управленчес-ких контроле за их выполнением, но указаний или инструкций объекту не дают.

экономические показатели ООО за период 2013-2015 гг. в таблице 2.1.

поддержка производственных и увеличение государственного в 2015 году, стали благоприятными факторами для ООО «БОЗНА». В частности, в 2015 г. предприятия на 14 % по сравнению с 2014 г. с тем, в 2014 г. этот по сравнению с 2013 г. снизился на 7,6 %.

2.1 Экономические показатели и ООО «БОЗНА» в 2013-2015 гг.

Таблица 2.1 Экономические показатели деятельности ООО «БОЗНА» в 2013-

№	показателей	Единица	2013 год	2014 год	год
1.	Выручка	тыс.	266175	245956	
2.	Себестоимость продаж	руб.	182210		216583
3.	Валовая (убыток)	тыс.	83965	64313	
4.	Коммерческие расходы	руб.	6206		4004

2015 гг. (продолжение)

№	показателей	Единица	2013 год	2014 год	год
5.	Управленческие	тыс. руб.		42363	41588
6.	(убыток) от продаж	руб.	35500		18233
7.	Доходы от в других организациях	руб.	-	-	-
8.	Проценты к	тыс. руб.	-	-	-
9.	к уплате	тыс.	13644	12136	
10.	Прочие доходы	руб.	1890		15874
11.	Прочие	тыс. руб.		6497	14182
12.	налогообложения	тыс.	16289	1995	
13.	Текущий налог на	тыс. руб.		777	2916
14.	в т.ч. налоговые обязательства	тыс. руб.	418	341	329
15.	налоговых обязательств	руб.	308	2	39
16.	Изменение отложенных активов	тыс.	1576	46	45
17.	Прочее	руб.	0	4	186
18.	Чистая (убыток)	тыс.	12614	1262	
19.	Рентабельность	%	4,7	0,5	3,3

Чистая ООО «БОЗНА» в 2014 году уменьшился в 10 раз, по с 2013 годом, но в 2015 году показатель вырос по с 2014 годом на 86,5 %.

2.2 финансовой деятельности ООО

Оценку финансового проводим, начиная с №1 бухгалтерской отчетности – баланса. Если освободить от регулирующих и статей, то получаем баланс предприятия. Это возможность провести характеристику и определенную

меру основных хозяйственной деятельности в терминах бухгалтерского

Общая оценка состояния предприятия на основе бухгалтерской (форма №1).

итог актива и носит название баланса.

Предварительная аналитического баланса ООО (Таблица 2.2, 2.3) позволяет вывод о наметившейся на экономической ситуации. всего, на исследуемом за анализируемый период с по 2015 год валюта растет, что расценивается моментом.

Так как валюта характеризует денежный и капитал и должна тенденцию к росту, что рост имущественного предприятия и увеличение его результатов. Следовательно, в году валюта составила 47410 - руб., в 2014г - тыс. руб., году - 724072 руб.

Увеличение баланса свидетельствует о объема хозяйственной Исследуя причины валюты баланса, учитывать влияние основных средств, процессов (их влияние на запасов), удлинения расчетов с дебиторами и

Внеоборотные активы главным образом средствами. В процессе основные средства физически и устаревают В динамике доля средств представляет: году - 25,0% тыс. руб.), в году - 23,4% (12554 тыс. в 2015 году - (15061 тыс. Далее идет строительство, доля увеличивается (по сравнению с годом на 1,231%). И наименьшая сосредоточена в долгосрочных вложениях, доля незначительно увеличивается.

2.2. Аналитический предприятия (актив)

	Код	2013		2014		2015	
		состав, тыс.	структура, %	состав, тыс.	структура, %	состав, руб.	струк-тура, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. АКТИВЫ							
Основные	120	11870	25,0%		23,400%	15061	
Незавершенное строительство	130		5,9%	3133		3459	5,9%
финансовые вложения	140	410		490	0,9%	510	0,9%
по разделу I	190	15090		16177	30,100%		32,3%

II. ОБОРОТНЫЕ							
Запасы производственные	210		30,2%	16781		17326	29,4%
в т.ч материалы …	211	9580		12070	22,5%		20,6%
НДС по ценностям	220	1870		2370	4,4%		5,0%
Дебиторская (долгосрочная)	230	310	0,8%	220		210	0,3%
Дебиторская задолженность (краткосрочная)	240	11860		14250	26,6%		24,5%
Краткосрочные финансовые вложения	250	980	2,1%	630		1010	1,7%
средства	260	1960		1810	3,4%		3,5%
Прочие средства	270	1010		1430	2,7%		3,1%
Итого по II	290	32320	68,2%		69,9%	39858	
Баланс по активу	300		100%	53688		58888	100%

Лидирующее положение в составе оборотных активов занимают запасы (2013год - 30,2% тыс. руб.), в -31,3% (16781 руб.), 2015 год - (17326 тыс. и краткосрочная дебиторская (2013 год - 25,0% тыс. руб.), в -26,6% (14250 руб.), 2015 год - (14444 тыс.

Соотношение внеоборотных и активов имеет вид:

2013 год = 2015 год = 32,3%/67,7%.

образом, решающей имущества являются активы, которые к уменьшению. Преобладание активов является фактором, так как темпы текущих активов обгонять темпы внеоборотных активов, что обеспечивать рост объемов и финансовых предприятия.

В структуре доля раздела III. « и резервы» увеличивается и - 46,0% (21820 руб.), 2014г.- (25340 тыс. , 2015 год – 50,2% тыс. руб.), что положительным фактором. собственного капитала в валюты баланса

доминировать, причем роста собственного должны обгонять привлеченного капитала, тогда поддерживается независимость предприятия.

В собственного капитала долю в 2013 занимает добавочный 18,6% (8840 руб.), а в 2015 основную долю нераспределенная прибыль лет 26,8% (15800 руб.). В 2013 доля уставного составила 0,2% (75 руб.), 2015 – 0,1% (75 тыс. Доля резервного составляет в 2013 – 1,6% (735 руб.), 2015 – 1,2% (696 руб.). Доля прибыли отчетного составляет в 2013 – 8,1% (3860 руб.), 2015 – 7,1% (4160 руб.).

Таблица 2.3 баланс предприятия

Наименование	Код			2014		2015	
		тыс. руб.	струк-тура, %	состав тыс.	структ-ура, %	состав руб.	струк-тура, %
1	2	3	4	5	6	7	8
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
капитал	410	75	0,2%	75		75	0,1%
Добавочный	420	8840	18,6%		16,5%	8840	
Резервный капитал	430	735		625	1,1%	696	1,2%
Нераспределенная прибыль прошлых лет	470	8310		12170	22,7%		26,8%
Нераспределенная прибыль года	472	3860		3630	6,8%		7,1%
Итого по III	490	21820	46,0%		47,2%	29571	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	590		5,5%	3305		2380	4,1%
V. ПАССИВЫ							
Займы и	610	7270	15,3%		17,6%	11987	
Кредиторская задолженность	620		29,7%	13710		12960	21,5%
краткосрочного свойства	...660	1650		1870	3,5%		3,4%
Итого по V	690	22980	48,5%		46,6%	26937	
Баланс по пассиву	700		100%	53688		58888	100%

обязательства в пассиве составляют в 2013году- (2610 тыс. в 2015 году наблюдается до 4,1% (2380 руб.). Краткосрочные представлены кредиторской и займами и кредитами. займов и кредитов в с 2013 года по 2015 год 2013 год - 15,3% тыс. руб.), год - 20,3%(11987 тыс. Доля кредиторской по отношению к пассиву сокращается: 2013 год – (14060 тыс. 2015 год – 21,5%(12960 руб.).

Таблица Отчет о прибылях и (извлечение)

Наименование	Код. стр.	значения, тыс.			Индекс роста
			2014	2015	
1	2	3	4	5	6
(нетто) от продажи (продукции, работ,	010	70140	77505		1,218
СЕБЕСТОИМОСТЬ товаров (продукции, услуг)	020	59720		73694	1,234
ПРИБЫЛЬ	029	10420		11737	1,126
(КОМЕРЧЕСКАЯ) СБ-ТЬ(010-050)			69675	76768	
ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ	050		7830	8663	
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО	140	6990	6530		1,015
НАЛОГ НА и иные аналогичные платежи	150	1845		1961	1,063
ПРИБЫЛЬ отчетного	190	5145	4944		0,998
Нераспределенная прибыль (годовые		3860	3630		1,078
Коэффициент		75%	73,4%	81%	
годовая		1009	1067		1,269
потенциал		6154	6011		1,043
Цена (банковский процент)		19%	18%	20%	
издержки по обслуживанию заимствований		1877,2		2873,4	1,531

о прибылях и убытках из стандартной формы №2 бухгалтерской отчетности) финансовые результаты предприятия. Отчет о и убытках (Таблица 2.4.) такие важные как:

- выручка от товаров (продукции, услуг) (за минусом на добавленную стоимость, и аналогичных обязательных строка 010) в 2013 году - тыс. руб., в году- 77505 руб., 2015 - 85431 тыс. Данная тенденция с ростом продаж. данного показателя улучшение оборота Темп изменения рассчитанный по данным (1,242), выше роста выручки, а, производительность активов Выручка от продаж за весь анализируемый покрывает себестоимость и валовую прибыль.

(данная статья учтенные затраты на продукции, работ, проданных товаров, работ, услуг) 2013 году – тыс. руб., году -65710 руб., 2015 –73694 тыс. При заполнении строки 020 учитывать, что на издержки платежи за полученную на право пользования «ноу-хау», стоимостная права пользования интеллектуальной собственности отражаться на забалансовом Увеличение себестоимости товаров (продукции, услуг) является фактором.

- валовая составила в 2013 – 10420 тыс. 2014 году – тыс. руб., в году – 11737 руб. Себестоимость на 123%, валовая на 112%, а, следовательно прибыль возросла.

- до налогообложения составила в году 6990 руб., в 2014 году 6530 тыс. руб., в 2015 году 7097 тыс. руб. Увеличение прибыли говорит об увеличении объемов производства.

- чистая прибыль составила в 2013 году 5145 тыс. руб., в 2014 году 4944 тыс. руб., в 2015 году 5136 тыс. руб.

Таблица 2.5. Индексный анализ абсолютных балансовых стоимостных показателей

№ п/п	Наименование	Код строки	Индексы роста	
			2013	2015
0	1	2	3	4
1	Основное имущество	А120	1,000	1,268
	Оборотное имущество	А290	1,000	1,233
2	Основные средства	А120	1,000	1,268
	Незавершенное строительство	А130	1,000	1,230
3	Производственные запасы	(А210+А220)	1,000	1,253
	Дебиторские задолженности	(А230+А240)	1,000	1,204
4	Собственный капитал	П490	1,000	1,355
	Банковские заимствования	(П590+П610)	1,000	1,454

Таблица 2.5. Индексный анализ абсолютных балансовых стоимостных показателей (продолжение)

№ п/п	Наименование	Код строки	Индексы роста	
			2013	2015
0	1	2	3	4
5	Долгосрочные заимствования	П590	1,000	0,911
	Краткосрочные обязательства	П690	1,000	1,172
6	Займы и кредиты	П610	1,000	1,648
	Кредиторская задолженность	П620	1,000	0,922
7	Дебиторские задолженности	(А230+А240)	1,000	1,204

	Кредиторская задолженность	П620	1,000	0,922
Валюта баланса		А300; П700	1,000	1,242

Индексный анализ позволяет рассматривать динамику стоимостных показателей в доли участия их в валюте баланса по сравнению с фактическим годом.

Если выделить приоритетные статьи из всей группы показателей то к ним следует отнести те, динамика которых превышает динамику валюты баланса. Это основное имущество, основные средства, производственные запасы, собственный капитал, банковские заимствования, займы и кредиты,

Говоря о проблемных ущербных статьях, мы имеем в виду те, динамика которых ниже динамики валюты баланса. Для данного предприятия это: оборотное имущество, незавершенное строительство, дебиторские задолженности, долгосрочные заимствования, краткосрочные обязательства, кредиторская задолженность. Проанализируем балансовые показатели по каждому из них. Анализ основного и оборотного имущества позволил установить, что в 2015 году темпы прироста оборотного имущества 23,3%, меньше чем основного 26,8%. Это негативный момент в связи с тем, что темпы роста текущих активов не обгоняют темпы роста основного капитала, что обеспечивает снижение физического объёма производства, так как хуже используются производственные мощности.

Анализируя основные средства и незавершенное строительство можно установить, что предприятие отдаёт предпочтение развитию основных средств: 26,8%, чем незавершенному строительству 23%. Анализ производственных запасов и дебиторской задолженности в 2015 году установил, что темпы прироста производственных запасов составили 25,3%, и дебиторской задолженности 20,4%.

Это с одной стороны положительный момент т.к. одна из задач деятельности предприятия – это обеспечение его ритмичной работы, что возможно при наличии достаточного объёма сырья и материалов, с другой стороны это отрицательный момент т.к. при накоплении запасов происходит

отвлечение капитала из основного производства или омертвление.

Анализ заёмного и собственного капитала показывает, что в 2015 году темпы прироста заёмного капитала были больше, чем собственного 45,4% и 35,5% соответственно. Это ситуация является и положительной и отрицательной. С одной стороны увеличивая заёмные средства, предприятие уменьшает размер налогооблагаемой прибыли, с другой стороны, если доля заёмных средств значительно превышает долю собственных, то это усугубляет положение предприятия, это говорит о снижении устойчивости положения предприятия. необходимо следить за оптимальной структурой капитала.

Анализ долгосрочных заимствований и краткосрочных обязательств позволил установить, что в 2015 году краткосрочные обязательства приросли на 17,2%, долгосрочные снизились на 8,9%. Это отрицательно сказывается на финансовом состоянии предприятия, т. е в ближайшие сроки необходимо будет расплачиваться по краткосрочным банковским займам.

Анализ кредитов и займов и кредиторской задолженности позволяет сделать вывод о том, что в 2015 году темпы прироста займов превышают кредиторскую задолженность 64,8% против -7,8%, что отрицательно сказывается на финансовой устойчивости предприятия т.к. займы и кредиты дороже плюс по ним необходимо выплачивать банковский процент.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженностей в 2015 году показывает, что дебиторская задолженность превышала темпы прироста кредиторской: 20,4% и -7,8%, это отрицательно сказывается на платёжной дисциплине предприятия.

При оценке финансового состояния одним их главных показателей является показатель степени ликвидности и платежеспособности.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы:

А1. Наиболее ликвидные активы – все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги).

А2. Быстро реализуемые активы – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

А3. Медленно реализуемые активы – статьи раздела 2 актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы.

А4. Трудно реализуемые активы – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П1. Наиболее срочные обязательства – кредиторская задолженность.

П2. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы.

П3. Долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и заемные средства, доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей.

П4. Устойчивые пассивы – капитал и резервы. Если у предприятия есть убытки, то они вычитываются.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: $А1 \geq П1$; $А2 \geq П2$; $А3 \geq П3$

В нашей системе не выполняется первое неравенство: $3,08 < 12,96$.

Вследствие чего, возникает платежный недостаток:

А1-П1=3,08-12,96=-9,88 или -9,88/12,96=76,2% от наиболее срочных обязательств 2014 года.

В случае, когда одно или несколько неравенств имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени, отличается от абсолютной. При этом, недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе в стоимостной оценке, в реальной же ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

Общая идея оценки финансового состояния предприятия с помощью коэффициентов ликвидности заключается в сопоставлении текущих обязательств и текущих активов (общей суммы или ее части), используемых

для их погашения. К текущим относятся активы (обязательства) со временем обращения (сроком погашения) до одного года.

Таблица 2.6. Локальная и комплексная оценка ликвидности активов

Наименование (формулы)		2015
1	2	3
Локальная ликвидность активов (по группам)	$K_1 = \frac{A_1}{П_1}$	0,238
	$K_2 = \frac{A_2}{П_2}$	1,033
	$K_3 = \frac{A_3}{П_3}$	9,384
Ликвидность предприятия	$Ê_{ÀÈÎ} = \frac{(À_1 + À_2)}{(Ï_1 + Ï_2)}$	0,651
	$K_{COB} = \frac{(A_1 + 0{,}9A_2 + 0{,}7A_3)}{(П_1 + П_2 + П_3)}$	1,158

Для проведения локальной оценки баланса используются локальные показатели ликвидности, коэффициенты К1, К2 и К3 характеризующие текущую платежеспособность предприятия (Таблица 2.6.).

К1 – коэффициент абсолютной ликвидности. Это отношение наиболее ликвидных активов к наиболее срочным обязательствам. В нашем случае К1=0,238 (31.12.14.) – это значит, что один рубль наиболее срочных обязательств покрывается 24 коп. наличных денежных средств.

К2 – коэффициент критической ликвидности, отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия (как предприятие рассчитывается по своим краткосрочным обязательствам при инкассации дебиторской задолженности краткосрочного характера). В нашем случае К2=1,033(31.12.08.). Ожидаемая платежеспособность предприятия: на покрытие 1 рубля краткосрочных обязательств используется 1,03 руб. быстро реализуемых активов.

К3 – коэффициент Характеризует (ожидаемую) платежеспособность предприятия. Или как мы рассчитываться по своим обязательствам,

реализовав материалы и долгосрочную задолженность. Для нашей на 31.12.14 КЗ=9,384, то 1 рубль краткосрочных покрывается 9,38 руб. реализуемых активов. Для оценки ликвидности применяет совокупный ликвидности (Ксов.).

– характеризует ликвидность с учетом реального денежных средств и отношению совокупных к совокупным пассивам. На Ксов=1,158. Это что каждый рубль обязательств покрывается 1,16 реально поступивших средств от реализации средств.

Таблица Оценка платежеспособности

Наименование	Алгоритм						Коэффициенты платежеспособности			льное значение
	тыс. руб.			тыс. руб.						
		2014	2015		2014	2015		2014	2015	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коэффициент абсолютной ликвидности; денежное («быстрый показатель»)	денежные эквиваленты (А250+А260)			обязательства предприятия			0,138	0,105		0,25
	2940		3080	21330		24947				

Таблица 2.7. Оценка платежеспособности предприятия (продолжение)

Наименование	Алгоритм						Коэффициенты платежеспособности			льное значение
	тыс. руб.			тыс. руб.						
		2014	2015		2014	2015		2014	2015	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коэффициент ликвидности; финансовое	Оборотные средства в денежной форме			Краткосрочный долговой капитал			0,708	0,730		1,0
	151110	16910		21330	23153					
Коэффициент текущей ликвидности; общее покрытие; («текущий показатель»)	Текущие оборотные А290			Краткосрочные заимствования предприятия			1,515	1,619		2,0
	32320	37491		21330	23153					
Коэффициент	запасов сырья и			Краткосрочные			1,066	1,098		1,0

«критической» («лакмусовая бумажка»)	материалов			долговые обязательства						
	22740	25421		21330	23153					

Платежеспособность – это готовность погасить долги в одновременного предъявления о платежах со стороны кредиторов предприятия заемные средства). из показателей, характеризующих положение предприятия, его платежеспособность, т. е возможность погашать свои обязательства наличными ресурсами. Оценка по балансу осуществляется на характеристики ликвидности активов, определяющихся

Оцениваем платежеспособность с помощью следующих коэффициент абсолютной быстрой ликвидности, ликвидности и критической (Таблица 2.7).

абсолютной ликвидности какую часть креди-торской задолженности предприятие погасить немедленно 2.7). В данном случае, снижение составившее в году - 0,123, он по-прежнему на низком уровне, что о невозможности немедленных с кредиторами, и значение показателя значительно нормативного (нормативное составляет 0,25).

быстрой ликвидности насколько ликвидные предприятия покрывают его задолженность. На исследуемом наблюдается повышение показателя (2013 год – 2014 год-0,730, год – 0,711), и его значение нормативного (нормативное составляет 1,0).

текущей ликвидности достаточно ли у предприятия которые могут использованы для погашения обязательств в течение На предприятии коэффициент ликвидности составляет в году – 1,515, в году- 1,619, в году – 1,598, при 2,0. Из этого что предприятие стремится свои долгосрочные но не может.

2.3 Анализ бюджетирования ООО «БОЗНА»

Как анализ финансово-хозяйственной предприятия ООО «БОЗНА», не достаточно ликвидное и прибыли может из-за превышения себестоимости над

ростом поэтому целесообразно прогнозирование объема объема затрат. На ии ООО «БОЗНА» прогнозированием и бюджетирования занимается отдел.

Плановый старается придерживаться бюджетирования, но составление (бюджетов) основывается на прогноза.

В целом прогнозирования со стороны проводится на основе данных, роста цен и за прошлые года.

же рассматривать существующую бюджетирования с организационной зрения, то ей присущи все корпоративного принципа с отдельно выделенным движения денежных (БДДС) и бюджетом и расходов (БДР).

В в организации системы ООО «БОЗНА» можно следующие основные

1) формирование проектов доходов и расходов и движения денежных
2) утверждение данных
3) исполнение Бюджета и расходов;
4) анализ бюджета.

Технология бюджета ООО «БОЗНА» с помощью очень примера, который соотношения между показателями внутри таблиц и соотношение показателей отдельных таблиц как единого бюджета.

Отметим, что упрощения не носят характер, а служат целям обеспечения и наглядности технологии

Итак, пусть на начата подготовка финансового плана на плановый год. В со сложившейся традицией менеджер составляет бюджетов, получив из маркетинга данные о объемах сбыта.

операционные бюджеты:

- продаж;
- бюджет
- бюджет прямых на сырье и материалы;

собранной информации ниже. Следует что исходные данные представляются по блокам в со списком бюджетов, разрабатываются финансовым предприятия.

Пример продаж в ООО «БОЗНА» в табл. 2.8.

Таблица 2.8 продаж ООО «БОЗНА» год

Изделие				…	Декабрь			Итого		
	руб.	Кол-во, шт.	Сумма, тыс.руб		Цена,	Кол-во, тыс. шт.	тыс.руб	Цена, руб.	тыс. шт.	Сумма, тыс.руб
С жидкости массовые		2,0	106,0	…	60	1,5		55,0	19,2	
Турбинные счетчики	204,0	3,0	612,0	…	204	3,0	612,0	204,0		7344,0
Ёмкости -ные	153,0	2,6	397,8	…	150	3,2	480,0	151,0		5073,6
Всего	-	7,6	1115,8	…	-	7,7	1182,0	-	88,8	

Качество составления продаж очень поскольку без четкого доходов предприятия определить другие финансовые показатели, принять важные и тактические финансовые в планируемом периоде.

производства составляется в подразделениях (цехах) ООО «» и утверждается заместителем директора по производству. производства конкретные задания для цеха на плановый

Пример бюджета в ООО «БОЗНА» приведен в 2.9.

Таблица 2.9 Бюджет продукции ООО «БОЗНА» на год, тыс. шт.

Изделие			Февраль		…	Декабрь			
	Спрос	Произв.		Произв. мощн.	…	Спрос	мощн.	Спрос	Произв.
Счетчики жидкости	2,0	1,8	1,8	1,6	…	1,5	1,8	19,2	20,0
счетчики нефти	3,0	2,6	2,5	2,7	…	3,0	2,6		31,6
Влагомер нефти	2,6	2,5	2,4	2,5	…	3,2	2,5	33,6	
Всего	7,6	6,9	6,7	6,8	…	7,7	6,9	88,8	

Таким образом, при загрузке оборудования производства на год составит тыс. изделий. Для удовлетворения спроса на предприятия необходимо дополнительно

7,2 (88,8 – тыс. изделий.

бюджет продаж оптимально распределить производственных мощностей, при его выполнении неизбежны про связанные с загрузкой ания и персоналом. согласно данным продаж в январе должно произведено 2 тыс. жидкостей и 3 тыс. счетчиков нефти. Оба производятся на и том же оборудовании, но для каждого требуется настроить заново. Оптимальным бы стать два варианта

1) производить каждый 67 счетчиков жидкостей ед. / 30 дней) и 100 турбинных нефти (3000 ед. / 30

2) производить 12 дней счетчики жидкостей и 18 дней - турбинные и нефти.

Однако, в случае резко уровень производительности и повышается уровень на переналадку оборудования. Во случае складывается когда за первую месяца не будет ни одного турбинного а нефти, а затаривание ами жидкостей приведет к средств из оборота.

прямых затрат на и материалы представляет сгруппированные по видам сырья и потребности предпри для производства запланированных продукции.

Бюджет дает информацию о какая продукция, и в каком количестве быть произведена. составить бюджет ностей в сырье и необходимо использовать о том, в каких количествах они при производстве конечных Для этого применяется основного сырья и используемых при производстве изделий. Смета составляется на стандартов и условий, утверждается ООО «БОЗНА» и согласовывается с лицом заказчика.

прямых затрат на и материалы приведен в 2.10.

Таблица 2.10. прямых затрат на и материалы ООО «БОЗНА» на год.

Сырье и		Январь	…	Декабрь	
турбинный преобразователь ТПР	кол-во, тыс. шт.	1,5	…	1,4	2,9
	шт./руб.		…	325,0	-
	сумма, руб.	487,5	…		942,5

Таблица 2.10. прямых затрат на и материалы ООО «БОЗНА» на год. (продолжение).

Сырье и		Январь	…	Декабрь	
датчик магнитоиндукционный	тыс. шт.	1,0	…	1,0	2,0
	цена,	267,0	…	267,0	-
	тыс. руб.		…	267,0	534,0
электронный преобразователя	тыс. шт.	0,1	…	0,2	0,3

	цена,	453,0	…	453,0	-
	тыс. руб.		…	90,6	135,9
данных	кол-во, шт.	0,2	…	0,5	0,7
	цена, шт./руб.		…	1300	-
	сумма, руб.	260,0	…		910,0
Итого к тыс. руб.			…	1462,6	2522,4

В сводных бюджетов тся прогнозный баланс, прибылей и убытков, движения денежных Формы этих соответствуют формам бухгалтерской отчетности.

которые ставит собой руководство должны быть не четкими и обоснованными, но и Иначе правильный и бюджет сформи невозможно. Например, ак ставят одновременно сократить затраты на снизить кредиторскую на 40% и при этом вводят на привлечение средств. для снижения затрат значительные инвестиции, невозможно осущест если будет кредиторская и введены ограничения на долга перед

В практике финансового в ООО «БОЗНА» случаются когда дается заказ на изготовление оп количества единиц а затем финансистам задача сформировать план, который прочего включал бы сбыта произведенных Даже заказы, выдаваемые представительной компанией, оплачиваются с существенным или частично под гарантию оплаты.

Отсутствие каких-либо бюджетов, может объясняться причинами, может к серьезным проблемам. если система ограничена только доходов и расходов, то в остается потребность в средствах для обеспечения

При наличии плана денежных средств, но в баланса не всегда узнать, посильна ли иятию кредитная и привлекательно ли оно в качестве Также имелись когда при выполнении бюджета на практике в осуществления финансовой политики и ликвидность существенно снижалась.

В исследования практики бюджетирования в ООО «БОЗНА» случаи, когда бюджетирования сводился к корректировке фактических отчетного периода в небольшого снижения или показателей. Причем в самой

подразделений, руков и специалистов предпри ничего не меняется. предположить, что в данных речь идет не о выполнении или невыполнении предприятия, а о том, что финансовый план в принципе.

В состав при составлении бюджетов входит нерациональный к документированию и документообороту в процедуры бюджетирования. рационального порядка как свободная форма информации, так и внедрение форм, на которые чтобы понять их и порядок работы с уходит много Если же внед документация в соответствии с системой сопровождается перепиской между то об эффективном бюджетировании не приходиться говорить. превращается в вынужденную которую выполняют с целью: скорее и заняться чем-нибудь

Проведенное исследование организации бюджетирования в ООО позволяет сделать выводы:

1. ООО «БОЗНА» производственным филиалом я. Специализация – экспериментальное приборов, средств и оборудования для нефтегазовой, и других отраслей

2. Основными благоприятными ф для развития ООО «БОЗНА» в стали госуд поддержка производст предприятий отрасли и объемов государственного

3. Бюджетирование в ООО «БОЗНА» методом «снизу-вверх» в этапа: финансовый из; составление финансового бизнес-плана и прогнозных корректировка текущих планов; составление финансовых планов.

4. недостатки, отмеченные в финансового плани в ООО «БОЗНА», заключаются в

- отсутствует стратегическое и, соответственно, его связь с ;
- в основе лежит лимитирования имеющая ряд недостатков, в отсутствие стимулов для эффективности производства и расходования финансовых
- невысокая достоверность планов, требующая вносить в финансовый серьезные корректировки;

- не единые плановые формы для подразде не указаны сроки их согласования и сдачи, перечень ответственных лиц и за нарушение сроков;

- трудоемкая процедура планов и сопутст ей большое количество согласования; - система , составляемых на предприятии .

В целом, система ООО «БОЗНА» требует для чего может разработана и применена система составления и методов финансового .

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ООО «БОЗНА»

3.1 Основные направления и предложения по совершенствованию систем ы бюджетирования в ООО «БОЗНА»

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

- поставить перед персоналом предприятия четкие стратегические цели и задачи;

- отладить организацию процессов формирования отчетов и бюджетирования на предприятии, упорядочив документооборот;

- документально определить круг лиц, ответственных за принятие и исполнение бюджета, строго разграничив права и обязанности между этими лицами и структурными подразделениями.

На основе анализа системы бюджетирования ООО «БОЗНА» был проанализирован процесс формирования бюджета, рассмотрена структура бюджета организации. В результате были выявлены негативные стороны в организации бюджетного процесса.

В ООО «БОЗНА» систему бюджетирования используют в качестве основного инструмента внутрифирменного планирования для рационального распределения ограниченных ресурсов, учета затрат и осуществления контроля за выполнением плана. В настоящее время отсутствие в системе бюджетирования показателей, характеризующих степень реализации стратегии, ориентация на решение преимущественно краткосрочных задач, распределение ресурсов в бюджетах без учета перспективных целей и стратегических инициатив персонала предприятия не позволяют полностью использовать потенциал бюджетирования. Предприятие продолжает использовать устаревший процесс и инструменты бюджетирования и прогнозирования, хотя и знают, что такая политика тормозит прогресс.

Иногда для того, чтобы заставить компанию всерьез задуматься об усовершенствовании бюджетирования, требуется существенная структурная реорганизация, например, вызванная слиянием с другой компанией.

Таким образом, можно выделить следующие пути совершенствования:

- смена взглядов менеджмента компаний на роль бюджетирования в построении стабильно развивающегося бизнеса и осознание необходимости поиска новых подходов в оптимизации существующей системы бюджетирования;
- отступление от организации бюджетирования на основе электронных таблиц и переход к полной автоматизации данного процесса.

Главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. В связи с этим в последнее время значительно вырос интерес к автоматизированным системам, представляющим достаточно большие возможности.

Автоматизация управления финансами часто начинается с переноса ручных форм планов и отчетов в электронные таблицы типа Microsoft Excel. Действительно, этот инструмент обладает рядом необходимых и полезных качеств: широкая распространенность, удобство и простота использования, мощные средства выполнения расчетов с помощью формул, соответствие экранных представлений готовым печатным формам.

Реальные системы управления финансами на базе электронных таблиц часто представляют собой сложный, плохо структурированный конгломерат форм, требующий постоянного сопровождения авторами и практически неотчуждаемый.

Система управления базами данных Microsoft Access предоставляет более широкие возможности, но, в сущности, имеет те же ограничения, что и таблицы Microsoft Excel. Все это отнюдь не означает, что указанные инструменты – плохие. Просто они имеют свою нишу: автоматизация управления при ограниченных информационных потоках.

С помощью программных систем работа по бюджетированию выполняется гораздо быстрее. Кроме того, значительно уменьшается количество ошибок. Во многих случаях исчезает необходимость обработки «вручную» большого количества данных.

Полученные результаты имеют аккуратный, удобный, структурированный вид. Не нужно много места для хранения бумаг — исходной и сводной информации. А если подсчитать экономию на стоимости бумаги и оплате труда, то в некоторых случаях компьютерное бюджетирование может обойтись даже дешевле обычного.

И самое главное — без автоматизации невозможно оперативно контролировать и корректировать процесс выполнения бюджетов, появляются богатейшие возможности для всестороннего анализа деятельности компании и ее подразделений.

В дипломной работе предлагается определить следующие пути совершенствования бюджетного процесса в ООО «БОЗНА»:

- создание на предприятии методологической базы планирования, составления, реализации и оценки бюджета;

- соблюдение предприятием основных принципов, позволяющих обеспечить эффективное бюджетное управление;

- внедрение краткосрочного бюджета;

- детализация бюджета.

Замена долгосрочного бюджетирования, имеющегося в ООО «БОЗНА», на краткосрочное бюджетирование нецелесообразно, так как краткосрочное бюджетирование не позволяет даже приблизительно оценить перспективность отдельного бизнеса и всего предприятия в целом. Наиболее разумной альтернативой является внедрение сразу двух бюджетов – долгосрочного и краткосрочного. При этом долгосрочный бюджет предназначен для анализа перспективы деятельности ООО «БОЗНА» (чего не увидеть в краткосрочном бюджете), а краткосрочный бюджет – для управления и контроля за текущей деятельностью предприятия (применение долгосрочного бюджета в данных целях малоэффективно).

Предлагается применить концепцию риска менеджмента, управления, снижающего риски предприятия. В соответствии с этой концепцией необходимо постоянно анализировать существующие риски и принять меры по их нейтрализации. В целях управления рисками предлагается бюджет ООО «БОЗНА» детализировать, так как при агрегированных статьях затрат, управление издержками является затруднительным.

Также предлагается процесс бюджетирования в ООО «БОЗНА» представить как цепочку управленческих действий: сначала сверху, от генерального директора, поступает информация о целях и стратегии предприятия вниз, к руководителям подразделений, затем снизу вверх поступают первоначально составленные проекты бюджетов, которые после корректировки принимаются и доводятся обратно снизу вверх до начальников подразделений. Данный принцип заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня.

Руководствуясь данными принципами, можно значительно ускорить создание полноценной системы бюджетирования в ООО «БОЗНА», играющей ключевую роль в управлении финансами, обеспечив тем самым условия для дальнейшего развития и процветания предприятия.

3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «БОЗНА»

Разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования заключается в нахождении такой модификации системы, в которой её эффективность наиболее высока (минимум издержек и максимум полезности). Далее будут разработаны рекомендации по повышению эффективности бюджетирования на предприятии ООО «БОЗНА» и их экономические эффекты.

Предлагает два проекта по повышению эффективности бюджетирования предприятия, которые заключаются во внедрении скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования.

По итогам проведенного анализа текущей практики бюджетного планирования, рациональности использования финансовых ресурсов и организации работы казначейства для повышения эффективности процесса планирования, анализа и контроля поступлений и выплат денежных средств был предложен механизм использования такого инструмента управленческого учета, как скользящий прогноз.

Под скользящим прогнозом понимается процесс еженедельного прогнозирования входящих и исходящих платежей с учетом требований и обязательств по заключенным и планируемым к заключению договорам и сделкам, а также отражение информации об остатках на счетах организаций в дату предоставления отчетов о фактическом движении денежных средств.

Внедрение скользящего бюджетирования в первую очередь подразумевает изменения в Регламенте компании. Они затрагивают обязанности экономистов всех подразделений. Кроме того, следует включить изменения в периоды обновления бюджета. А именно, указать обязанность экономиста по планированию еженедельно пересматривать бюджеты на месяц вперед. Таким образом, снизится отклонение факта от плана. Однако на практике его применение затруднено, поскольку отнимает у менеджеров достаточно много времени на составление и корректировки бюджетов. Так как мы рассматриваем крупное предприятие, решением данной проблемы является применение специального программного продукта, автоматизирующего данный процесс. То есть, скользящее бюджетирование на рассматриваемом предприятии может стать эффективным инструментом управления только при его автоматизации.

Процессно-ориентированное бюджетное планирование концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей. Используемый вместе с процессно-ориентированным бюджетным планированием метод калькуляции затрат исходя из особенностей

продукции и услуг основан на выявлении вариаций процессов, вызванных специфическими требованиями или условиями (особенностями) отдельных продуктов и услуг. Знание таких «особенностей» помогает компаниям понять и минимизировать вариации, в результате чего затраты станут более предсказуемыми и управляемыми.

Возникает вопрос, как внедрить процессно-ориентированное бюджетирование на предприятие ООО «БОЗНА»? Приведем несколько рекомендаций.

Во-первых, для стимулирования создания стоимости организация должна сосредоточить свои усилия на уменьшении потерь, тех видов деятельности, которые не создают добавленной стоимости. Следовательно, нужно сформировать систему бюджетирования так, чтобы виды деятельности, не приносящие стоимость, можно было легко выделить в рамках определенного бизнес-процесса, отдела или функции.

Во-вторых, стоит выделить возможные пути уменьшения рабочей нагрузки без снижения качества конечного результата. Все это возможно при глубоком понимании всех процессов на предприятии. Более того, при процессно-ориентированном бюджетировании используется определение практических и избыточных функциональных возможностей. Если на предприятии есть избыточные мощности, то нужно решить что с ними делать: продать, сдать в аренду или лизинг, консолидировать производства из других филиалов, использовать это время или площади в других целях.

На рассматриваемом предприятии предлагается использовать процессно-ориентированные бюджеты. Их внедрение подразумевает составление плана, в котором описано, как использовать свободные площади предприятия, сдавая их в аренду. Таким образом, предприятие будет получать дополнительную прибыль, а модифицированная система бюджетирования будет эффективнее существующей. Более того, оно поможет каждому сотруднику лучше понять свою работу и бизнес-процессы, в которых он участвует, и как он может создавать стоимость.

Подведя итог, можно отметить, что принципы скольжения и процессно-ориентированного бюджетирования направлены на создание стоимости компании и повышение эффективности ее деятельности.

Для эмпирического анализа системы бюджетирования на предприятии ООО «БОЗНА» далее будет проведен расчет эффективности сегодняшнего бюджетирования и нового, предложенного бюджетирования.

Цель предлагаемого проекта состоит в повышении эффективности планирования деятельности предприятия. Для этого необходимо не просто разработать рекомендации, а оценить их эффективность еще на стадии внедрения. Поэтому сначала надо определить, что понимается под термином «эффективность».

Под эффективностью при внедрении системы бюджетирования понимается способность компании отладить выполнение нового или реструктуризацию существующего процесса бюджетирования с минимальными издержками. Поэтому систему бюджетирования следует понимать как один из бизнес-процессов предприятия, а, следовательно, и оценивать как один из бизнес-процессов.

В данной работе будут оцениваться эффективность внедрения скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования по следующим критериям:

- сроки разработки бюджетов;
- качество процессов бюджетирования;
- удобство и адекватность ведения бюджетов;
- общая эффективность системы бюджетирования.

Расчет временных затрат на бюджетирование:

Для определения изменения сроков разработки бюджетов, при прочих равных условиях, предлагается использовать коэффициент Kt. Он учитывает как изменение времени осуществления процесса, так и изменения количества трансакций.

$$K_t = \frac{\sum_{j=1}^{n} \sum_{i=1}^{L} \left(t_{i1} \cdot x_{j1} \right)}{\sum_{j=1}^{n} \sum_{i=1}^{L} \left(t_{i0} \cdot x_{j0} \right)}, \quad (1)$$

где K_t – коэффициент увеличения времени на процесс бюджетирования;

j=1…n – условный номер трансакции, входящей в бизнес-процесс;

i=1...L –временные характеристики бизнес-процесса;

ti0 – временная характеристика трансакции, входящей в бизнес-процесс, в предыдущем периоде;

xj0 – функция бизнес-процесса в предыдущем периоде;

ti1 – временная характеристика трансакции, входящей в бизнес-процесс, в текущий период;

xj1 – функция бизнес-процесса в текущий период.

Данный показатель стоит учитывать комплексно, так как в одном случае цель может заключаться в сокращении времени выполнения бизнес-процесса, в другом – в снижении количества трансакций процесса.

Теперь рассчитаем данный коэффициент для существующей системы бюджетирования ООО «БОЗНА» и сравним с коэффициентом рекомендуемого бюджетирования.

Представим данные по времени и количеству трансакций процесса бюджетирования на предприятии ООО «БОЗНА» в таблице:

Таблица 3.1 Временные затраты на бюджетирование в месяц

Затраты на бюджетирование в месяц	До		После	
	Время (ч)	Кол-во трансакций	Время (ч)	Кол-во трансакций
Сбор информации	8	15	9	17

Консолидация данных	14	20	14	20
Составление бюджетов	10	12	12	12

Таблица 3.1 Временные затраты на бюджетирование в месяц (продолжение)

Затраты на бюджетирование в месяц	До		После	
	Время (ч)	Кол-во трансакций	Время (ч)	Кол-во трансакций
Анализ	8	7	6	7
Корректировка	5	6	8	12
Утверждение бюджетов	16	1	10	3
Контроль исполнения	8	1	1	4

До нововведений коэффициент увеличения времени на бюджетирование, в сравнении с предыдущим периодом, составляет:

$$K_t = \frac{630}{670} = 0,94$$

Введение скользящего метода гарантированно увеличит время и количество трансакций бюджетирования. Следовательно, коэффициент станет следующим:

$$K_t = \frac{749}{670} = 1,11$$

Сравнив коэффициенты, становится ясным, что совершенствование бюджетирования приведет к увеличению темпов роста временных затрат, следовательно, на процесс бюджетирования потребуется больше времени. Однако повышение качества и удобства системы может перевесить увеличение временных рамок бюджетирования. Далее проверим это утверждение.

Оценка качества системы бюджетирования:

Оценка качества бюджетирования состоит в сравнении реальных показателей деятельности с плановыми. Оптимально для данной оценки применить коэффициент качества бюджетного планирования – K_q. Смысл этого коэффициента заключается в контроле выполнения показателей по распределению ресурсов.

$$K_q = 1 - \frac{\sum_i |B_{1i} - B_{0i}|}{\sum_i B_{0i}}, \qquad (2)$$

где B_{1i} – фактическое значение i-го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств;

B_{0i} – плановое значение i-го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств.

В виду ограниченности информации, предлагается проводить расчет качества системы бюджетирования только по одному бюджету. Наиболее интересно будет исследовать финансовые бюджеты, так как они показывают финансовый результат компании, какие финансовые потоки через него проходят и какие активы задействованы в данном бизнесе, насколько эффективно они используются и финансируются. Безусловно, все финансовые бюджеты являются одинаково важными и анализируются в совокупности, однако в данной работе будет выбран для исследования только бюджет доходов и расходов. В таблице 3.2 посчитан показатель выполнения бюджета доходов и расходов на 1 квартал 2016 года в ООО «БОЗНА».

Таблица 3.2 Бюджеты доходов и расходов ООО «БОЗНА» на 1 квартал 2016 года, тыс. руб.

Наименование показателя	План до	План после	Факт	Отклонение до	Отклонение после
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	14300,60	13120,28	12565,80	1734,80	554,48
Себестоимость проданных товаров,	12656,30	11448,93	10884,17	1772,13	564,76

продукции, работ, услуг					
Валовая прибыль	1644,30	1671,35	1681,63	37,33	10,28
Коммерческие расходы	857,96	920,23	910,13	52,17	10,1
Управленческие расходы	247,6	255,56	260,3	12,7	4,74
Прибыль (убыток) от продаж	538,74	495,56	511,2	27,54	15,64

Таблица 3.2 Бюджеты доходов и расходов ООО «БОЗНА» на 1 квартал 2016 года, тыс. руб. (продолжение)

Наименование показателя	План до	План после	Факт	Отклонение до	Отклонение после
Прочие доходы и расходы	35,19	33,85	26,27	8,92	7,58
Прибыль (убыток) до налогообложения	573,93	529,41	537,47	36,46	8,06
Отложенные налоговые активы	11,6	10,2	10,8	0,8	0,6
Отложенные налоговые обязательства	13,8	12,77	12	1,8	0,77
Текущий налог на прибыль	111,52	105,23	100,3	11,22	4,93
Единый налог на вмененный доход	31,88	31,68	31,86	0,02	0,18
Чистая прибыль	405,13	369,53	382,51	22,62	12,98
Сумма:	31259,75	28475,17		3704,67	1188,63

До изменений в системе бюджетирования коэффициент выполнения бюджета составил:

$$K_q = 1 - \frac{3704,67}{31259,75} = 0,88$$

После внедрения процессно-ориентированного и скользящего бюджетирования он стал следующим:

$$K_q = 1 - \frac{1188,63}{28475,17} = 0,95$$

Резюмируя данные расчеты, можно сделать вывод о том, что выполнение бюджета после его модификации увеличилось на 7%, что составляет значительный результат в 95%. Далее, в соответствии со структурой анализа, оценивается адекватность и удобство бюджетирования.

Для анализа удобства и адекватности системы бюджетного управления условиям внешней и внутренней среды предлагается предприятию использовать экспертный метод. Он предусматривает единый порядок

количественной оценки эффективности системы бюджетирования при помощи коэффициента адекватности K_a. Данный коэффициент характеризует степень соответствия разрабатываемых бюджетов реальным возможностям и условиям внешней среды, отдельных бюджетов общей системе стратегического управления компанией.

Коэффициент адекватности/удобства системы бюджетного управлени
я
представлен в виде среднестатистической количественной оценки адекватности бюджетов:

$$K_a = \frac{\sum_{i=1}^{N} P_i}{N \cdot A}, \qquad (3)$$

где Pi – фактическая оценка планирования бюджета в баллах, выставленная одним экспертом;

A – максимальная оценка бюджета в баллах (A=10);

N – количество экспертов;

Ka – коэффициент адекватности составления бюджета.

Экспертов рекомендуется привлекать из руководства компании, привлеченных консультантов и менеджеров структурных подразделений. Такой подход с самого начала позволит сократить издержки по согласованию методологии и уменьшит количество изменений в системе. Баллы можно ранжировать многими показателями информативности, трудоемкости, необходимости и другими, присваивая им свои веса. Соответственно коэффициент адекватности формирования операционных бюджетов в целом по системе бюджетирования определяется как среднеарифметическое значение по всем бюджетам в заданном i - том периоде цикла бюджетирования.

В ООО «БОЗНА» значение коэффициента было посчитано на основе экспертных оценок работников (таблица 3.3) планово-экономического и финансового отдела.

Таблица 3.3 Экспертные оценки бюджетирования на предприятии

Должность	Оценка (мах=10)	
	Существующее бюджетирование	Рекомендованное бюджетирование
Начальник ПЭО	7	8
Начальник ФО	8	8
Ведущий экономист	5	7
Экономист по планированию	4	5
Экономист по планированию	9	9
Всего	33	37

Для существующей системы бюджетирования значение коэффициента было следующим: $K_a = \frac{33}{50} = 0,66$

Коэффициент удобства бюджетирования с учетом рекомендованных изменений: $K_a = \frac{37}{50} = 0,74$

Итак, по мнению экспертов – работников анализируемого предприятия, рекомендованные изменения в системе бюджетирования повысят уровень удобства и адекватности системы бюджетирования на 8%.

Далее для подведения итога будет оценена общая эффективность рекомендованных изменений.

Для общей оценки эффективности системы бюджетирования предприятия рекомендуется использовать интегральный коэффициент. Для его определения

рассчитывается каждый из вышеперечисленных показателей эффективности системы бюджетирования (1) – (3), определяется общая сумма их значений в баллах и каждому показателю присваивается свой вес. В зависимости от величины каждого из указанных коэффициентов, оцененный показатель относится к одной из четырех групп, каждой из которых присваивается определенное количество баллов.

Интегральный показатель эффективности системы бюджетирования равен:

$$K_{\sum} = \sum Б_j \cdot B_j \quad (4)$$

где Бj – балл j-того показателя эффективности системы бюджетирования;

Bj – вес j-того показателя эффективности системы бюджетирования.

Соответственно группы и веса показателей эффективности системы бюджетирования утверждаются для каждого предприятия индивидуально на основании его специфики. Для предприятия ООО «БОЗНА» была разработана следующую структуру баллов:

Таблица 3.4 Баллы по критериям бюджетирования

Показатель	I группа (4 балла)	II группа (3 балла)	III группа (2 балла)	IV группа (1 балл)
темп изменения сроков подготовки бюджетов	<0,5	0,5-0,9	0,9-1	>1
коэффициент качества бюджетирования	>0,95-1	0,9-0,95	0,85-0,9	<0,85
коэффициент удобства бюджетирования	0,9-1	0,7-0,9	0,5-0,7	>0,5

При этом веса задаются одинаковыми для всех критериев, так как все они являются значимыми. В итоге, коэффициент общей эффективности системы бюджетирования в ООО «БОЗНА» составляет:

$$K_{\sum} ¿ = 2 \cdot 0,33 + 2 \cdot 0,33 + 1 \cdot 0,33 = 1,65 ¿$$

При использовании рекомендованных инструментов – скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования, оценка общей эффективности системы бюджетирования станет следующей:

$$K_{\sum} ¿ = 1 \cdot 0,33 + 4 \cdot 0,33 + 3 \cdot 0,33 = 2,8 ¿$$

Таким образом, несмотря на увеличение временных издержек для составления бюджетов, внедрение скользящего и процессно-ориентированного принципов по экспертным оценкам повысит эффективность системы бюджетирования ООО «БОЗНА». Отсюда следует, что внедрение рекомендованных принципов на предприятие вполне целесообразно.

3.3 Предложения по поэтапному внедрению автоматизированной системы бюджетирования в ООО «БОЗНА»

В настоящее время следует признать, что высший менеджмент признаёт необходимость повышения надёжности и эффективности существующей системы бюджетирования в ООО «БОЗНА». Таким образом, первый шаг в совершенствовании данной системы был сделан.

Автоматизация потребует много времени и ресурсов, но ожидается, что эффект от внедрения программных продуктов перекроет все затраты.

Автоматизация системы бюджетирования позволит четко и формализовано определить основные факторы, характеризующие результаты деятельности, их детализацию для каждого уровня управления и конкретные задачи для руководителей структурных подразделений, обеспечивающих их выполнение.

Преимущества автоматизации системы бюджетирования заключаются в следующем:

1) Значительно повышается качество работы по реализации стратегии, так как стратегические цели формализованы и доведены до каждого отдела.
2) Появляется возможность более объективной оценки вклада каждого ЦФО за счет обоснованности планов и стимулирования их четкого выполнения.

3) Автоматизированная система бюджетирования обеспечивает произведение оценки эффективности разработанных мероприятий на протяжении всего управленческого цикла бюджетирования.

Для ООО «БОЗНА» можно предложить для внедрения одну из западных автоматизированных системах бюджетирования, которые находятся приблизительно в одной ценовой нише, и рассчитаны на предприятия среднего и крупного бизнеса.

Сравнительная характеристика автоматизированных систем бюджетирования, предлагаемых на российском рынке представлена в табл. 3.5.

Таблица 3.5 Сравнительная характеристика автоматизированных систем бюджетирования

Показатель	Oracle Financial Analyzer	Hyperion Pillar	Adaytum e.Planning	EPS Prophix Budgets
Многомерный анализ данных в любом разрезе	×	-	×	×
Удаленный доступ для компаний с множеством филиалов	×	-	×	×
Быстрая работа системы	×	×	-	-
Возможность загрузки данных из программы Excel	×	-	-	-
Удобный интерфейс программы	-	×	×	×
Средства, позволяющие вести удобный документооборот	-	×	×	-

Несмотря на то, что полностью совершенных систем не существует, можно подобрать программу, наиболее подходящую именно ООО «БОЗНА». Однако, чтобы средства, вложенные на внедрение автоматизированной системы бюджетирования, окупились, нужно не только приобрести и установить систему, но и предварительно составить адекватную задачам предприятия структуру бюджетов, написать регламенты работы с ней,

и связать систему бюджетирования с уже существующими учетными системами.

После того как бюджет ООО «БОЗНА» разработан и принят, сформирована структура управления бюджетированием, реальные показатели деятельности должны сравниваться с запланированными, т.е. необходимо произвести оценку качества бюджетного планирования. Отклонения фактических величин от плановых могут возникать по всем параметрам, отраженным в бюджете.

Для данной оценки применяется индекс качества бюджетного управления - BI. Смысл показателя – контроль выполнения показателей по распределению ресурсов. Индекс BI можно рассчитать по формуле:

$$BI = 1 - (\sum \left| B_{факт\text{-}i} - B_{план\text{-}i} \right|) / (\sum B_{план\text{-}i}), \qquad (5)$$

где $B_{факт\text{-}i}$ - фактическое значение i-го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств;

$B_{план\text{-}i}$ - плановое значение i-го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств.

При анализе отклонений различаются контролируемые и неконтролируемые причины. Неконтролируемые причины отклонений связаны с изменениями во внешней среде.

Актуальной является проблема контроля исполнения бюджета ООО «БОЗНА», который может быть организован как в течение планового периода (регулярный контроль), так и по его завершении. Под контролем понимается систематическое наблюдение за деятельностью предприятия для принятия корректирующих решений. Контроль исполнения бюджета основывается на данных о плановых и фактических значениях статей бюджета и отклонениях фактических значений от плановых.

В целях осуществления контроля за исполнением бюджетов можно использовать двухуровневую систему этого контроля. Нижний уровень - контроль за исполнением бюджетов в структурных подразделениях. При этом контролируется как сводный бюджет, так и составляющие его операционные

бюджеты. Верхний уровень - контроль за исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям затрат).

Для анализа адекватности/удобства системы бюджетного управления условиям внешней и внутренней среды ООО «БОЗНА» можно использовать экспертный метод, предусматривающий единый порядок количественной оценки эффективности функционирования системы бюджетного управления при помощи коэффициента адекватности системы бюджетирования ($К_{адсб}$), который характеризует степень соответствия разрабатываемых бюджетов реальным возможностям и условиям внешней среды, отдельных операционных бюджетов общей системе стратегического управления компанией.

Коэффициент адекватности/удобства системы бюджетного управления ($К_{адсб}$) можно представить в виде среднестатистической количественной оценки адекватности планирования операционных бюджетов:

$$К_{адсб\text{-}i} = \sum_{i=1}^{N} R_{ф\text{-}i} / (N \times A) , \qquad (6)$$

где $R_{ф\text{-}i}$ - фактическая оценка планирования i-го операционного бюджета в баллах, выставленная одним экспертом;

A - максимально допустимая оценка бюджета в баллах (A=10);

N - количество экспертов;

$К_{адсб\text{-}i}$ - коэффициент адекватности формирования i-го операционного бюджета.

Экспертов можно привлекать из числа высших менеджеров и руководства структурных подразделений компании, привлеченных консультантов. Такой подход с самого начала позволит сократить издержки по согласованию методологии и уменьшит количество изменений в системе.

Выставляемые экспертами оценки можно ранжировать по многим показателям информативности, трудоемкости, необходимости и т.п. присваивая им свои веса.

Соответственно коэффициент адекватности формирования операционных бюджетов в целом по системе бюджетирования за период планирования

определяется как среднеарифметическое значение по всем операционным бюджетам в заданном i-м периоде цикла бюджетирования.

Для общей оценки эффективности системы бюджетирования предприятий возможно использовать интегральный показатель (коэффициент) оценки эффективности системы бюджетирования. Для определения интегрального показателя рассчитывается каждый из вышеперечисленных показателей эффективности функционирования системы бюджетного управления (5) – (7), определяется общая сумма их значений в баллах, каждому показателю присваивается определенный вес.

В зависимости от величины каждого из указанных коэффициентов (5) – (7), оцененный показатель относится к одной из четырех групп, каждой из которых присваивается определенное количество баллов.

Интегральный показатель эффективности системы бюджетирования равен:

$$К_{иэсб} = \sum Б_j \times В_j , \qquad (7)$$

где Бj - балл j-го показателя эффективности функционирования системы бюджетного управления;

Bj - вес j-го показателя эффективности функционирования системы бюджетного управления.

Соответственно группы и веса показателей эффективности функционирования системы бюджетного управления утверждаются для ООО «БОЗНА» индивидуально с учетом его специфики. Например (табл. 3.6):

Таблица 3.6 Группы и веса показателей эффективности системы бюджетного управления

Показатель	I группа (4 балла)	II группа (3 балла)	III группа (2 балла)	IV группа (1 балл)
Темп сокращения сроков подготовки бюджетов	<0,25	0,25-0,4	0,4-0,95	>0,95
Индекс качества бюджетного управления	>0,95-1	0,9-0,95	0,85-0,9	<0,85
Коэффициент адекватности				

системы бюджетирования	0,9-1	0,8-0,9	0,5-0,8	>0,5

Совершенствование организации финансового планирования в ООО «БОЗНА» позволяет сделать следующие выводы:

1. Применение системы бюджетирования в ООО «БОЗНА» предполагает выполнение следующего цикла управления: планирование (формирование операционных, финансовых и консолидированных бюджетов); контроль исполнения бюджетов; анализ отклонений и принятие корректирующих решений.

2. Основными направлениями совершенствования системы финансового планирования в ООО «БОЗНА» являются: обеспечение связи системы планирования и бюджетирования с системой стратегического управления предприятия; совершенствование системы бюджетов; разграничение полномочий и ответственности персонала; повышение финансовой прозрачности и обеспечение контроля за достижением целевых показателей подразделениями и др.

3. Предложенная система бюджетов для ООО «БОЗНА» предполагает полноту отражения и контроля за всеми существенными сторонами финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его структурных подразделений, показателями доходов, расходов, закупок, финансовых потоков, инвестиций, прибылей и убытков и др., позволяет применять систему бюджетов в целях управления активами и пассивами компании.

4. Эффективность внедрения системы бюджетного управления можно оценить с помощью количественных показателей (коэффициентов), но повысить качество и скорость составления бюджетов, а также контрольных процедур можно на основе внедрения автоматизированной системы бюджетирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в дипломной работе исследование методологических основ системы бюджетирования на предприятии позволило выделить ряд основных методологических положений.

Бюджетирование представляет собой инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности). Главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.

Практическая 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 так называемая бюджетная модель предприятия – структура и система связей между бюджетами.

Главный бюджет предприятия включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов. Кроме того, используются вспомогательные и специальные бюджеты.

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.

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.

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.

Бюджеты не имеют стандартизованной формы, их структура зависит от предмета бюджета, размера организации, детальности проработки, непрерывности процесса планирования и др.

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.

Выделенные основные методологические положения бюджетирования применены на практике в целях совершенствования организации системы бюджетирования в ООО «БОЗНА».

Проведенное исследование особенностей организации системы бюджетирования в ООО «БОЗНА» в период 2013-2015 гг. позволило сделать ряд следующих выводов.

ООО «БОЗНА» – это производственное предприятие, которое является обособленным подразделением межрегионального открытого акционерного общества «Нефтеавтоматика». Специализация предприятия – производство приборов, средств автоматизации и оборудования для нефтегазовой, энергетической и других отраслей промышленности.

По результатам финансового анализа ООО «БОЗНА» (2013-2015 гг.) были выявлены доминирующие тенденции, характеризующие финансовое состояние предприятия, в том числе и позитивные, и негативные.

Предприятие ежегодно развивает свою деятельность, инвестирует денежные средства, о чем свидетельствует рост величины валюты баланса с 47410 тыс. руб. в 2013 году до 58888 в 2015 году. Прирост составил 24,2%.

Доходы за три года выросли (индекс роста 1,218) и в 2015 году составили 85431 тыс. руб.

За анализируемый период операционная прибыль выросла (2013 год – 8330 тыс. руб., 2014 год – 7830 тыс. руб.) в 1,030 раз и составила в 2015 году 8663 тыс. руб., при этом чистая прибыль снижается, 2013 год – 5145 тыс. руб., 2014 год – 4944 тыс. руб., 2015 год – 5136 тыс. руб., индекс роста 0,988.

Коэффициент совокупной ликвидности составил 1,158 (норматив равен 1), что вероятнее всего повлияет на увеличение платежеспособности предприятия – это означает, что рыночная стоимость активов покрывает на 116% краткосрочные обязательства.

Платежеспособность предприятия имеет как позитивные, так и негативные факторы: коэффициент быстрой ликвидности - наблюдается повышение, несмотря на то, что его значение меньше нормативного.

Коэффициент текущей ликвидности меньше норматива, но показатель растет, стремится к нормативу 2,0. Предприятие стремится погасить свои долгосрочные обязательства, но пока не может.

Предприятие в 2013 году способно на 106,6% рассчитываться по своим краткосрочным долгам, в 2014- 2015 году на 109,8% и 112,2%, т.е. предприятие во всех трех годах полностью покрывает свои краткосрочные обязательства.

Для устранения недостатков системы бюджетирования на рассматриваемом предприятии были разработаны практические рекомендации по использованию инструментария бюджетирования. Они заключаются во внедрении скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования.

В данной работе совершенствование системы бюджетирования рассматривается и оценивается как один из бизнес-процессов предприятия ООО «БОЗНА». То есть его эффективность можно определить как реструктуризацию существующего процесса бюджетирования с минимальными издержками.

Оценка эффективности рекомендованных изменений бюджетирования проводилась с различных сторон. Сначала было рассчитано изменение временных издержек на процесс бюджетирования. И хотя они увеличились,

общая эффективность внедрения скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования повысилась. Это объясняется повышением качества выполнения бюджета на 7% и уровня удобства его использования на 8%. Таким образом, интегральный показатель общей эффективности модифицированной системы бюджетирования составил 2,8 по сравнению с показателем существующего бюджетирования, равного 1,65.

Подведя итог, следует отметить, что разработанные рекомендации по внедрению скользящего и процессно-ориентированного принципов являются эффективными инструментами оптимизации системы бюджетирования на предприятии ООО «БОЗНА». Повысить качество и скорость составления бюджетов, а также контрольных процедур можно на основе внедрения автоматизированной системы бюджетирования.

Для устранения выявленных недостатков и совершенствования системы бюджетирования предлагается:

- разработать положение о бюджетировании, закрепляющее описывает общие принципы создания и функционирования бюджетной системы, возникающие информационные потоки, определяет набор плановых форм, порядок оформления и обработки плановых и отчетных документов подразделений при формировании бюджета ООО «БОЗНА».

- учитывая трудоемкость разработки бюджетов, целесообразно автоматизировать систему бюджетирования ООО «БОЗНА». Это позволит избежать многих трудностей и большинства допускаемых ошибок.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул А. Н., М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев Организация предпринимательской деятельности Учебник. Под ред. д э.н., проф. А. Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2014. - 448с.
2. Бирюлин Д. П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии // Финансовый менеджмент. 2011. №4. С. 43-52.
3. Ермакова Н.А. Бюджетирование по видам деятельности // Финансы и кредит. №17. 2011. С. 62-68.
4. Добровольский Е., Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2013. – 448 с.
5. Закарян И. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии//Консультант директора. — 2014. — № 21. — с. 18—29.
6. Колесников С. Бюджетирование – теория, реальность и реализация // Корпоративные системы. 2012. №4. С 38-42.
7. Шаховская Л. С., В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие.– М.: КНОРУС, 2009. – 400 с.
8. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 298 с.
9. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент - М: ИНФРА, 2010. – 249 с.
10. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник, ИНФРА-М - 2010, 400 стр.
11. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий ДИС/Учебное пособие под. Ред. Воложенкова Р.Л. - М. ИНФРА , 2013 – с. 329
12. Бурмистрова, Л.М. Финансы организаций (предприятий): Учеб. пособие. / Л.М. Бурмистрова - М.: ИНФРА-М, 2013.-240 с.
13. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская. - М.: КНОРУС, 2011.-544 с.

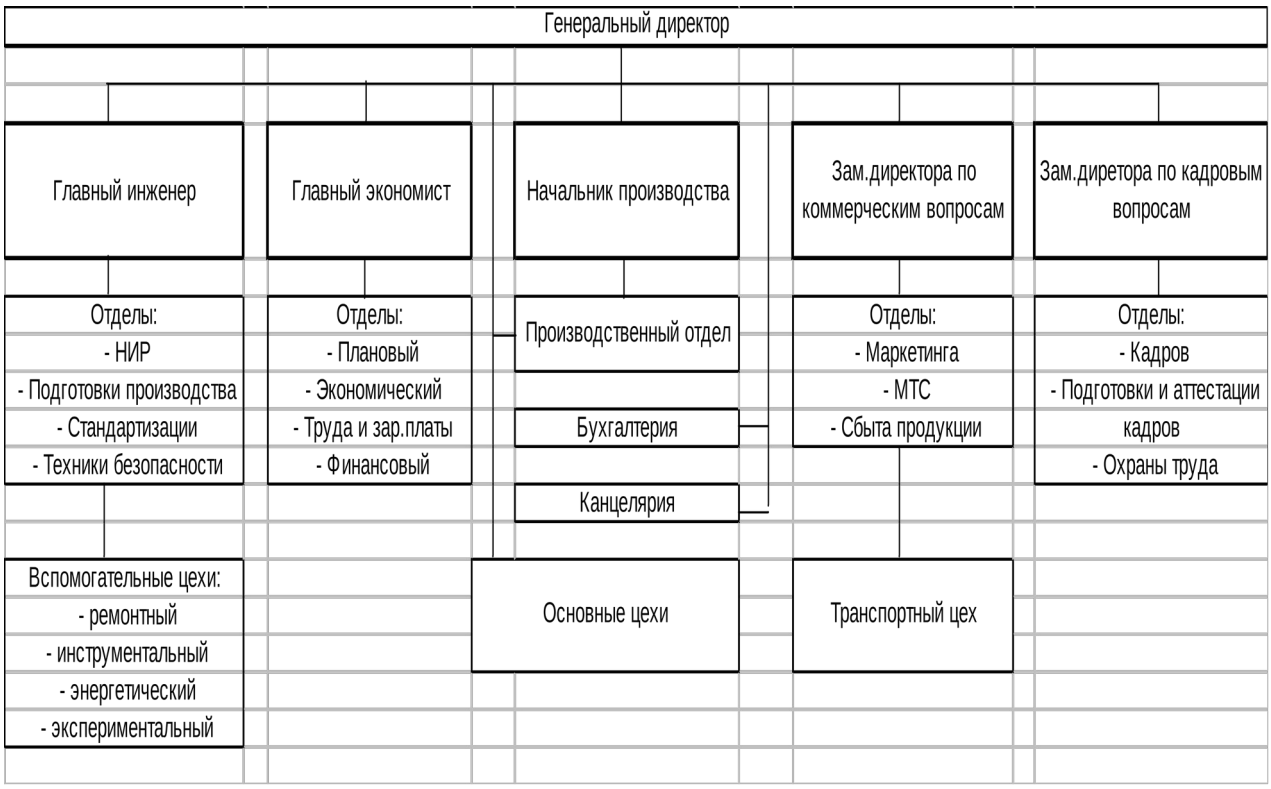
14. Бариленко В.И., Кузнецов С.И., Плотникова Л.К. Анализ финансовой отчетности. М.: КноРус, 2010. – 427 с.
15. Бехтерева Е.В. Себестоимость: рациональный и эффективный учет расходов. М.: Омега-Л, 2011. – 148 с.
16. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии: учебник. – Инфра-М, 2014. – 491 с.
17. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: учебник. Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2010. - 977 с.
18. Бригхэм Ю.Ф., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент: учебник. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. - 541 с.
19. Ван Хорн Дж.К., Вахович Дж.М. мл. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 1232 с.
20. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. – М.: Омега-Л, 2011. – 570 с.
21. Вахрушина М. А. Международные стандарты финансовой отчетности: учебник. – М.: Омега-Л, 2011. – 571 с.
22. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации: учебно-практическое пособие. – М.: ИТК Дашков и К, 2012. – 128 с.
23. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия: Учебное пос. – М: Инфра, 2009 – 438 с.
24. Финансовый менеджмент, как управлять капиталом?/Под ред. Балабанов Л.К. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 383
25. Финделеев Р.П. Финансовое состояние предприятия // Финансы. - 2009.-№ 7.- С.7-13.
26. Фохин Ю. Успехи и трудности повышения эффективности производства //Экономист.-2010.-№ 1 - С.66-75.
27. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев - М.: Финансы и статистика, 2014.- 768с.: ил.
28. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): учеб./ В.В. Ковалев, Вик. В. Ковале - М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2012.-352с.

29. Бурцев В.В. Основы коммерческого бюджетирования // Справочник экономиста, 2011, №1. – С. 9-21.
30. Владымцев Н.В., Денисова А.С. Формирование системы бюджетирования компании: внутренний регламент и иерархия центров финансовой ответственности // Экономический анализ: теория и практика, 2011, №6(111). – С. 17-21.
31. Казанцев К.А., Казаков А.Ю., Кунщиков В.Г. Эффективная методика постановки бюджетного управления на предприятии // Справочник экономиста, 2009, №10. – С. 12-16.
32. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 411с.
33. Положение по бухгалтерскому учёту 9/99 «Доходы организации»
34. Положение по бухгалтерскому учёту 10/99 «Расходы организации»
35. Александрова Е. И. Финансы и кредит. Журнал 4 (118). 2009. – 114 с.
36. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: «Финансы и статистика». 2009. –248 с.
37. Артеменко В. Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: «ДИС», НГАЭ и У, 2013 г. – 456 с.
38. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. Финансы и статистика, 2014. – 464 с.
39. Шаховская Л.С. и др. Бюджетирование: теория и практика: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2011. – 400 с.
40. Шим Дж.К., Стел Дж.Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2013. - 496 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Структура управления в ООО «БОЗНА»



Приложение 2

Бухгалтерский баланс ООО «БОЗНА» за 2013-2015 гг.

Наименование	Код	2013г.	2014г.	2015г.
1	2	3	4	5
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	120	11870	12554	15061
Незавершенное строительство	130	2810	3133	3459
Долгосрочные финансовые вложения	140	410	490	510
Итого по разделу I	190	15090	16177	19030
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы производственные	210	14330	16781	17326
в т.ч. сырье и материалы …	211	9580	12070	12120
НДС по приобретенным ценностям	220	1870	2370	2968
Дебиторская задолженность (долгосрочная)	230	310	220	210
Дебиторская задолженность (краткосрочная)	240	11860	14250	14444
Краткосрочные финансовые вложения	250	980	630	1010
Денежные средства	260	1960	1810	2070
Прочие оборотные средства	270	1010	1430	1830
Итого по разделу II	290	32320	37491	39858
Баланс по активу	300	47410	53688	58888

Бухгалтерский баланс ООО «БОЗНА» за 2013-2015 гг. (продолжение)

Наименование	Код	2013г.	2014г.	2015г.
1	2	3	4	5
Пассив III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	410	75	75	75
Добавочный капитал	420	8840	8840	8840
Резервный капитал	430	735	625	696
Нераспределенная прибыль прошлых лет	470	8310	12170	15800
Нераспределенная прибыль отчетного года	472	3860	3630	4160
Итого по разделу III	490	21820	25340	29571
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	590	2610	3305	2380
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ				
Займы и кредиты	610	7270	9443	11987
Кредиторская задолженность	620	14060	13710	12960
Прочие обязательства краткосрочного свойства	630... …660	1650	1870	1990
Итого по разделу V	690	22980	25023	26937
Баланс по пассиву	700	47410	53688	58888