Содержание

Глава I. Организационно-экономическая характеристика предприятия....6
1.1. История развития холдинга ООО «ПК Борец»....6
1.2. Основные направления деятельности ООО «ПК Борец»....7
1.3. Организационная и финансовая структуры холдинга «ПК Борец»....10
1.4. Анализ экономического потенциала и финансового состояния ООО «ПК Борец»....13
1.4.1. Анализ имущества предприятия....13
1.4.2. Анализ ликвидности и платежеспособности активов предприятия....21
1.4.3. Анализ ликвидности баланса коэффициентным методом....23
1.4.4. Анализ финансовой устойчивости организации....24
1.4.5. Расчет коэффициентов деловой активности....25
1.4.6. Расчет коэффициентов рентабельности....28
Глава II. Организация управленческой деятельности ООО «ПК Борец»....29
2.1. Методологические и методические вопросы организации управленческой деятельности с учетом специфики ООО «ПК Борец»....29
2.1.1. Управленческий учет и его задачи....29
2.1.2. Метод и способы управленческого учета....30
2.2. Анализ существующей системы бюджетирования ООО «ПК Борец»....32
Глава III. Мероприятия по постановке и внедрению современных управленческих технологий на предприятии ООО «ПК Борец»....37
3.1. Постановка, организация и управление процессом бюджетирования ООО «ПК Борец»....37
3.1.1 Выявление целей и задач бюджетирования в соответствии со спецификой ООО «ПК Борец»....38
3.1.2 Обоснование принципов бюджетирования ООО «ПК Борец»....40
3.1.3. Разработка финансовой структуры предприятия....43
3.1.4. Разработка структуры бюджета предприятия....45
3.1.5. Моделирование системы бюджетирования....46
3.1.5.1. Операционные бюджеты....47
3.1.5.2. Финансовые бюджеты....50
3.2. Разработка бюджетных форматов и требований к ним....52
3.2.1. Требования к форматам бюджетов и порядку отражения информации в них....52
3.2.2. Разработка бюджетных форматов....54
3.3. Разработка бюджетного регламента....63
3.3.1. Периоды бюджетирования....63
3.3.2. Методики, подходы и технологии бюджетирования....63
3.3.3. Основные принципы и механизм реализации системы бюджетного управления ООО «ПК Борец»....65
3.3.4. Типы бюджетов....66

3.3.5. График подготовки документов при разработке бюджетов предприятия.....67

Заключение.....69

Список литературы:.....70

Введение

Современная российская экономика крайне нестабильна. Немногим коммерческим организациям удается эффективно и продолжительно работать на рынке: одни разоряются, не выдерживая конкуренции, другие банкротятся, стремясь честно платить налоги, работая по правилам, установленным государством. Устранить подобного рода негативные объективные факторы организация не может, но противопоставить им выверенную стратегию и тактику – должна.

Успех предпринимательской деятельности во многом предопределяется обоснованностью управленческих решений, генерируемых менеджером предприятия. Однако нередко решения, принимаемые руководством, не имеют должного экономического обоснования. Объясняется это, на мой взгляд, двумя причинами:

1. руководители больше полагаются на свои организаторские способности, интуицию и опыт, нежели на данные бухгалтерского управленческого учета

2. в постановке бухгалтерского, в том числе и внутрипроизводственного, учета предприятия ориентируются главным образом на необходимость предоставления бухгалтерской отчетности в налоговые органы и соблюдения требований налогового законодательства в части признания тех или иных расходов для целей налогообложения.

Эффективность работы отдельных сегментов бизнеса в российских организациях анализируется не всегда. Если же анализ деятельности отдельных структурных подразделений предприятия и проводится, то выполняется он без учета современных методов экономического анализа, адекватных рыночной экономике.

Управленческий анализ, способен помочь организациям устранить многие проблемы в этой области.

Современный этап развития российской экономики характеризуется повышением уровня конкуренции между предприятиями, необходимостью изыскания внутренних резервов, снижения затрат на производство и реализацию продукции, обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств и получения дополнительных конкурентных преимуществ, и все это обуславливает актуальность совершенствования управленческой деятельности на предприятиях, с целью оценки влияния тех или иных управленческих решений на дальнейшее развитие предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Именно сегодня проблемы совершенствования управленческой деятельности становятся все более актуальными для многих организаций. Одним из свидетельств тому является оживление обсуждений задач управленческого учета на многих предприятиях. Отрадно отметить, что эти

обсуждения из разряда общетеоретических необратимо перешли в плоскость обсуждения практических вопросов.

Объектом исследования в дипломном проекте является управленческая деятельность ООО «ПК Борец».

Предметом исследования является процесс бюджетирования в организации.

Целью проработки процесса бюджетирования – обоснование необходимости формирования системы бюджетирования ООО «ПК Борец» как управленческой технологии, разработка данной системы, рассмотрение схем взаимодействия различных бюджетов и организация бюджетирования в ООО «ПК Борец».

В дипломном проекте мною прорабатываются следующие мероприятия:

1. исследование организационной и финансовой структуры предприятия, анализ финансового состояния и сложившейся системы бюджетирования ООО «ПК Борец»;
2. анализ существующих проблем в управленческой деятельности предприятия
3. разработка мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности в ООО «ПК Борец», а именно: постановка, организация и управление процессом бюджетирования предприятия.

Глава I. Организационно-экономическая характеристика предприятия

1.1. История развития холдинга ООО «ПК Борец»

ООО "Производственная компания "Борец" - одна из ведущих российских компаний нефтяного машиностроения, представляет полный спектр оборудования для добычи нефти и комплекс услуг в области эксплуатации, ремонта и обслуживания нефтепромыслового оборудования (НПО). История компании «Борец» началась в 1897 году с производства паровых и приводных насосов.

В 1930-е годы оборудование марки «Борец» поступало на крупнейшие стройки того времени.

В 1950-60 годы создан ряд нового оборудования для добычи нефти и освоено его производство.

1995 год отмечен началом устойчивого роста производства. Одновременно модернизируется серийное и разрабатывается современное нефтепромысловое оборудование, отвечающее возросшим требованиям нефтяников.

В 1996 году компанией «Борец» было налажено производство насосов с двухопорной конструкцией рабочих органов и внедрен новый материал для ступеней - нирезист. Это позволило значительно поднять наработки на отказ нефтепогружного оборудования.

1998 год отмечен началом серийного производства газосепараторов и протекторов, развертыванием сервисного центра в Нижневартовске.

В 1999 году созданы производственные мощности и налажено производство изделий методом порошковой металлургии, которую отличает высокая точность получаемых изделий в г. Кинешме.

В 2000 году организован серийный выпуск станций управления. Освоен выпуск мобильных газобустерных установок для ремонта нефтяных и газовых скважин.

В 2001 году запущен конвейер по сборке погружных электродвигателей и налажено производство кабельных удлинителей, диспергаторов, тандемов газосепаратор-диспергатор. Освоен выпуск мобильных установок нагнетания газов.

С 2002 года компания «Борец» предлагает полнокомплектные установки электроцентробежных насосов для добычи нефти. В этот год в состав компании вошел завод «Лемаз».

В 2003 году собственная сервисная компания с производственной базой ЗАО «Центрофорс» в городе Нижневартовске уже обслуживала 1600 скважин.

2004 год налажено серийное производство систем погружной телеметрии. Продукция заводов «Борец» и «Лемаз» начала выпускаться под управлением сертифицированной системы менеджмента в соответствии с требованиями ISO 9001:2000.

2005 год - организованы поставки кожуха для насосной эксплуатации скважин. Запущено производство стандартного и теплостойкого кабеля на Курганском кабельном заводе. Реконструирована и начала работу производственная база ООО «Борец-Муравленко».

В 2006 год начата поставка вентильных приводов. В составе компании вошел завод по производству погружных электроприводов в г. Лысьва (ООО «Лысьванефтемаш»). Созданы производственные базы ООО «Борец сервис – Нефтеюганск», СК «Борец» в городах Нефтекумск и Краснодар. На сервисных базах внедрена система международного стандарта качества ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Начало работ по поставке и обслуживанию УЭЦН (установок погружных электроцентробежных насосов) в Омане.

2007 год - ООО «Борец» получил сертификат соответствия системы менеджмента качества ISO14001.

В 2008 году ООО Производственная Компания «Борец» приняла участие в работе выставки «Нефтегаз – 2008» и выиграла тендер на разработку дизайн-проекта и застройку стенда**.**

С 2011 года и по настоящее время ООО «ПК Борец» ведет разработку рабочих органов станций управления нефтедобывающего оборудования с целью снижения затрат энергии и увеличения производственной мощности изделий.

1.2. Основные направления деятельности ООО «ПК Борец»

Целями деятельности ООО «ПК Борец» являются продвижение российского оборудования и технологий на мировые рынки, привлечение инвестиций и новых технологий в российское производство и нефтесервис, своевременное и качественное удовлетворение государства и юридических лиц в научной, исследовательской и производительной деятельности, а так же получение прибыли.

Для достижения целей своей деятельности ООО «ПК Борец» осуществляет следующие основные виды деятельности:

1. разработка передовых технологий и оборудования для добычи нефти
2. производство полнокомплектных установок нефтедобывающего оборудования, а так же отдельных узлов и деталей
3. осуществление полного комплекса услуг в области эксплуатации, ремонта и обслуживания нефтепромыслового оборудования
4. предоставление услуг по освоению, испытанию и исследованию разведочных, эксплуатационных нефтяных и газовых скважин.

Комплекс услуг в области эксплуатации, ремонта и обслуживания нефтепромыслового оборудования (НПО) достаточно широк:

1.Обслуживание НПО

а) входной контроль нового оборудования

При поступлении нового нефтепромыслового оборудования на производственные базы компании все его узлы проходят входной контроль на соответствие требованиям технической документации. Кроме того, погружные электродвигатели и гидрозащиты проходят стендовые, а кабельные линии высоковольтные испытания. При выявлении несоответствия продукции требованиям, узлы нефтепромыслового оборудования помещаются в изолятор брака. По ним совместно с представителями заказчиков ведется претензионная работа.

б) монтаж и демонтаж подземной и наземной частей НПО

Персоналом производственных баз компании производится подготовка, комплектация, погрузка и доставка непосредственно на нефтепромыслы заказчиков с последующим монтажом погружного и наземного оборудования.

в) запуск, вывод на режим и эксплуатация НПО

В производственных базах компании работает высококвалифицированный персонал, освоивший такие виды работ как запуск, вывод на режим и эксплуатацию нефтепромыслового оборудования (НПО). После монтажа и спуска погружного агрегата на расчетную глубину, по заявке технолога нефтепромысла производится подготовка комплекта наземного электрооборудования к запуску.

Электромонтер производит запуск, настройку защит станции управления и вывод установки на постоянный режим работы. После вывода на режим производится подбор оптимального напряжения подаваемого на погружной электродвигатель.

Для оптимальной работы НПО, по согласованию с заказчиком, производится изменение и настройка режимов работы погружного агрегата.

Все виды работ производятся в соответствии с требованиями правил техники безопасности, и особенно электробезопасности.

г) доставку и вывоз НПО на объекты нефтедобычи

Производственные базы осуществляют транспортировку нефтепромыслового оборудования (НПО), как собственным автотранспортом, так и арендованным у подрядчика генерального заказчика.

д) расследование причин отказов, аварий

В соответствии с требованиями действующих регламентирующих документов и двухсторонних договоров с нефтегазодобывающими предприятиями на производственных базах

компании работают постоянно-действующие комиссии (ПДК) по расследованию причин отказов и аварий, связанных с работой нефтепромыслового оборудования (НПО).

По итогам работы ПДК ежеквартально проводится анализ причин отказов, разрабатываются организационно-технические мероприятия по снижению причин отказов и аварийности, принимаются меры к работникам, допустившим брак в работе или нарушения технологической дисциплины.

2.Ремонт и тестирование узлов НПО

Производственные базы компании производят полный цикл текущего ремонта узлов нефтепромыслового оборудования (НПО) российского и иностранного производства (REDA, Centrilift и др.).

При ремонте оборудования производится полная замена метизных и резинотехнических изделий. Корпуса электроцентробежных насосов и статоры погружных электродвигателей проходят проверку на прямолинейность. Концевые детали и валы узлов установок центробежных электронасосов проходят проверку методом неразрушающего контроля. Осуществляется ревизия станций управления, трансформаторов и кабельных линий.

После ремонта все нефтепромысловое оборудование проходит стендовые испытания, в том числе осуществляется вибродиагностика, с выдачей протоколов тестирования, которые являются сертификатом качества ремонта оборудования.

3. Услуги в технологии нефтедобычи

а) Производится подконтрольная эксплуатация нового и перспективного оборудования. Подконтрольная эксплуатация, осуществляемая компанией, вышла на новый качественный уровень, который по достоинству был оценен в нефтяных компаниях, а именно, ОАО «ТНК-Нижневартовск», ОАО «Самотлорнефтегаз», СНГДУ-2, ОАО «Сибнефть-Ноябрьскнефтегаз» и в ООО «Роснефть-Юганскнефтегаз».

Подконтрольная эксплуатация осуществляется технологическими службами нефтедобывающих компаний при непосредственном участии технических специалистов компании. При этом осуществляется постоянный контроль технологических режимов работы системы «Пласт-Скважина-Установка» (в период запуска и вывода скважины на режим информация передаётся ежедневно; при последующей эксплуатации, если скважина работает в режиме и без остановок – информация передаётся 1 раз в 3 дня).

Такая схема взаимодействия технологических служб нефтяных компаний с инженерными службами компании позволяет своевременно выявлять отклонения в технологических режимах работы установок, и принимать корректирующие действия, необходимые для поддержания работы оборудования в скважине в оптимальном режиме. Нефтяные компании получают более

качественную эксплуатацию оборудования в скважинах, а компания получает исчерпывающую информацию о необходимых улучшениях и модернизации конструкции нового оборудования.

б) Осуществляется экспертная поддержка на всех этапах жизни оборудования, начиная с разработки до усовершенствования по результатам эксплуатации на месторождениях. В экспертную поддержку входит: анализ фонда скважин, подбор оборудования, мониторинг, диагностика проблем в работе скважин, оптимизация работы для достижения планируемого дебита, квалифицированный анализ отказов с рекомендациями по модернизации оборудования и увеличению межремонтного периода скважины. Также проводится интегрированная техническая поддержка в нестандартных проектах в России и за рубежом.

в) усовершенствования по результатам эксплуатации на месторождениях

4. Супервайзинг - усиление контроля на всех этапах: подбора нефтепромыслового оборудования к скважине, подготовки оборудования и скважины, ремонта, монтажа и эксплуатации позволяет минимизировать негативное влияние субъективного фактора на работу скважин и повысить культуру производства подрядных организаций и добывающих единиц. Проведение совместных регламентных работ по определению причин снижения добычи исключает необоснованные подъемы погружных агрегатов.

5. Прокат полнокомплектного оборудования - передача полнокомплектного нефтепромыслового оборудования (НПО) во временное пользование заказчика, включая полное обслуживание его на время проката.

6. Освоение и испытания разведочных и эксплуатационных скважин. Основной целью исследования залежей и скважин является получение информации для подсчета запасов нефти и газа, проектирования, анализа, уточнения параметров пласта, регулирования разработки, эксплуатации и оптимизации технологических режимов работы скважин.

1.3. Организационная и финансовая структуры холдинга «ПК Борец»

В 50-60 годы компания стала первым предприятием, освоившим выпуск оборудования для добычи нефти. В годы перестройки компания быстро перешла на новые экономические рельсы и уже с 1995 года начинается устойчивый рост производства. С 1998 года компания активно развивает сервис нефтепромыслового оборудования. Начиная с 1999 года в состав компании вошли: завод в Кинешме по производству изделий методом порошковой металлургии, насосный завод «Лемаз», Курганский кабельный завод, завод по производству погружных электроприводов в г. Лысьва. С 2005 года компания «Борец» развивает взаимодействие с зарубежными партнерами, получая дополнительный опыт работы на международном рынке.

В настоящее время ООО «ПК Борец» представляет собой холдинговую компанию, т.е. материнскую компанию, контролирующую все другие (дочерние) компании в холдинге,

посредством доминирующего участия в их уставном капитале либо иным образом, имея возможность определять их хозяйственную деятельность.

Холдинг ООО «ПК Борец» образуют 10 подразделений: во главе находится Производственная компания «Борец», ей напрямую подчиняются 4 завода, 2 сервисные компании и 3 торговых дома (схема 1.3.1).

Схема 1.3.1. Структура холдинга «ПК Борец»



В производственный комплекс входят:

Московский завод «Борец» одно из ведущих предприятий в отрасли по производству полнокомплектных установок нефтедобывающего оборудования. На предприятии постоянно внедряется новое современное оборудование. Вертикальные токарные центры фирмы EMAG (Германия), автоматизированная токарная установка фирмы EMAG, спроектированной по заказу завода, токарные полуавтоматы и вертикальные обрабатывающие центры фирмы ХААС (США).

Современный завод по производству нефтедобывающего оборудования - ООО «Лемаз». Отличается многолетним успешным опытом проектирования и изготовления насосов различных типов и назначения, оснащенностью литейного производства прогрессивной технологией получения стержней без нагрева с продувкой газовым катализатором («Cold-Box-Amin» процесс)

и современным оборудовании фирмы LAEMPE, Германия, применением современного оборудования для механической обработки рабочих органов ЭЦН на вертикальных одношпиндельных токарных центрах фирмы EMAG, а корпусных деталей – на токарно-револьверных центрах с ЧПУ производства фирмы HAAS AUTOMATION INC (США)

Лысьвенский завод нефтяного машиностроения (ООО «Лысьванефтемаш») специализируется на производстве привода погружного оборудовании для добычи нефти

ООО «Курганский кабельный завод» в настоящее время является единственным в России производителем теплостойкого кабеля для погружных установок с рабочей температурой до 230 °С.

Развитый сервисный комплекс представлен такими организациями как ООО «СК Борец» и ООО «Борец Нефтесервис».

ООО «СК «Борец» - российская компания, выполняющая полный комплекс услуг в области эксплуатации, ремонта и обслуживания нефтепромыслового оборудования. Обладает сетью производственных баз – ЗАО «Центрофорс» в г.Нижневартовск, ООО «Борец–Муравленко» в г. Муравленко, ООО «Борец сервис – Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях, СК «Борец» в городах Нефтекумск и Краснодар, квалифицированные кадры которых обслуживают около 12000 скважин.

ООО «Борец Нефтесервис» предоставляет услуги по освоению, испытанию и исследованию разведочных, эксплуатационных нефтяных и газовых скважин.

Торговые дома, входящие в состав холдинга ООО «ПК Борец», определяют сбытовую и маркетинговую политику производственного и сервисного комплексов, обеспечивая высококачественное обслуживание покупателей, оперативно решая вопросы доставки, рекламной поддержки, таможенным оформлением и другие.

Работа по сбыту продукции предназначенной для различных отраслей и соответствующих групп потребителей, разделена между торговыми домами:

1. ООО «Торговый дом «Борец»
2. ООО «Торговая компания «Привод»
3. ООО «Торговый дом «Лемаз»

Финансовая структура ООО «ПК Борец»

Распределение на центры ответственности на сегодняшний день выглядит следующим образом:

1. Центр инвестиций
2. Центр прибыли
3. Объединенный центр затрат
4. Центр затрат
5. Единицы затрат

Центром инвестиций ООО «ПК Борец» возглавляет Управляющая компания. Центрами прибыли являются Торговые дома, входящие в состав холдинга. Объединенные центры затрат – структурные подразделения ООО «ПК Борец», такие как Центр разработок нефтедобывающего оборудования, заводы. К ним также можно отнести сервисные центры и складские хозяйства производственной компании. Из центров затрат можно выделить цеха по производству нефтедобывающего оборудования, конструкторские бюро, опытно-экспериментальные цеха, бухгалтерии отдельных подразделений и другие.

Для полной оценки состояния предприятия, помимо организационной характеристики холдинга, проведем анализ его финансового состояния.

1.4. Анализ экономического потенциала и финансового состояния ООО «ПК Борец»

1.4.1. Анализ имущества предприятия

В процессе функционирования предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников, а также динамике этих изменений можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Вертикальный анализ показывает структуру средств предприятия и их источников. Вертикальный анализ позволяет перейти к относительным оценкам и проводить хозяйственные сравнения экономических показателей деятельности предприятий, различающихся по величине использованных ресурсов, сглаживать влияние инфляционных процессов, искажающих абсолютные показатели финансовой отчетности.

Горизонтальный анализ отчетности заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Как правило, берутся базисные темпы роста за ряд лет (смежных периодов), что позволяет анализировать не только изменение отдельных показателей, но и прогнозировать их значения.

Горизонтальный и вертикальный анализы взаимодополняют друг друга. Поэтому на практике не редко строят аналитические таблицы, характеризующие как структуру бухгалтерской отчетности, так и динамику отдельных ее показателей. Оба этих вида анализа особенно ценны при межхозяйственных сопоставлениях, так как позволяют сравнивать отчетность различных по виду деятельности и объемам производства предприятий.

Как видно из таблицы 1.4.1.1 горизонтального анализа актива в 2018 году произошел прирост имущества предприятия на 13,16% за счет роста внеоборотных активов (на 1,56%) и оборотных (на 16,02%).

В 2019 году имущество предприятия увеличилось на 13,32%. Это произошло за счет прироста внеоборотных активов (прирост 1,56% в 2018 году и 11,85% в 2019) и оборотных активов (прирост 16,02% в 2018 году и 13,63% в 2019 году).

Как видно из таблицы 1.4.1.2 горизонтального анализа пассива, в 2018 году произошел прирост источников формирования имущества. Это происходит за счет увеличения темпов роста заемного капитала (прирост составил 98,72%). Такой скачок обусловлен увеличением темпа роста статьи «Прочие долгосрочные обязательства» в разделе Долгосрочные обязательства (в начале года прочие долгосрочные обязательства составляли 51 678 тыс.руб., в конце – 199 099 тыс.руб.).

В 2019 году произошел небольшой скачок прироста источников имущества (вместо 13,16% в 2018 году он составил 14,94% в 2019). Это обусловлено увеличением прироста по статьям - займы и кредиты в краткосрочных и долгосрочных обязательствах (в 2018 году прирост составил 6,82%, а в 2019 году – 22,18%).

Как видно из вертикального анализа актива за 2018 год (таблица 1.4.1.3) наибольший вес в имуществе предприятия имеют оборотные активы (80,19%). В течение года их доля практически не меняется. Доля внеоборотных активов составляет 19,81% и к концу года идет незначительное снижение (-2,03%).

В 2019 году продолжается незначительное увеличение доли внеоборотных активов на 0,93% и уменьшение доли оборотных.

Вертикальный анализ пассива (таблица 1.4.1.4.) показывает, что в течение 2018 года доля собственного капитала увеличивается на 3,25% и в конце периода составляет 36,12%. Доля заемного капитала растет за счет резкого увеличения доли краткосрочных обязательств (на 44,26%), но компенсируется незначительным увеличением доли долгосрочных обязательств на 1,60%.

В 2019 году доля собственного капитала продолжает увеличиваться за счет увеличения доли нераспределенной прибыли. Доля заемных средств уменьшается за счет снижения доли краткосрочных обязательств (на 2,68%) и снижения доли долгосрочных обязательств (до 1,61%).

Формы 1 (Бухгалтерский баланс) и 2 (Отчет о прибылях и убытках) за 2018 и 2019 года, на основании которых проводился анализ имущества предприятия, представлены в приложениях 1, 2, 3 и 4.

Таблица 1.4.1.1 Горизонтальный анализ актива баланса

Актив Баланса	2018 год				2019 год			
	на начало периода	на конец периода	Δ	прирост, %	на начало периода	на конец периода	Δ	прирост, %
Внеоборотные активы	**643 918**	**654 145**	**10 227**	**1,56**	**654 145**	**791 410**	**137 265**	**20,98**
Нематериальные активы	325 637	329 725	4 088	1,24	329 725	438 287	48 830	32,93
Основные средства	205 670	208 562	2 892	14,15	208 562	256 236	47 674	22,86
Незавершенное строительство								
Доходные вложения в материальные ценности	49 650	51 325	1 675	3,37	51 325	56 572	35 247	10,22
Долгосрочные финансовые вложения	62 961	64 533	1 572	2,50	64 533	40 315	-24 218	-37,53
Отложенные налоговые активы								
Прочие внеоборотные активы								
Оборотные активы	**2 606 106**	**3 023 610**	**417 504**	**16,02**	**3 023 610**	**3 435 869**	**412 259**	**13,63**
Запасы	1 787 544	2 243 386	455 842	25,50	2 243 386	2 397 787	154 401	6,44
сырье, материалы	1 544 645	1 903 470	358 825	23,23	1 903 470	2 105 690	202 220	10,62
затраты в незавершенном производстве	203 260	221 017	17 757	8,74	221 017	270 659	49 642	22,46
готовая продукция и товары для перепродажи	21 035	19 783	-1 252	-5,95	19 783	21 086	1 303	6,59
расходы будущих периодов	18 502	98 889	80 387	434,48	98 889	106 965	8 076	8,17
прочие запасы и затраты	102	227	125	122,55	227	352	125	55,07
НДС по приобретенным ценностям	10 456	12 366	1 910	18,27	12 366	16 410	4 044	32,70
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	98 782	112 455	13 673	13,84	112 455	133 569	21 114	18,78
покупатели и заказчики	93 652	101 689	8 037	8,58	101 689	103 265	1 576	1,55

Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	569 990	452 116	-117 874	-20,68	452 116	672 889	220 773	48,83
покупатели и заказчики	351 423	247 536	-103 887	-29,56	247 536	356 985	109 449	44,22
Краткосрочные финансовые вложения	78 369	84 955	6 586	8,40	84 955	91 555	6 600	7,77
Денежные средства	60 965	118 332	57 367	94,10	118 332	123 659	5 327	4,50
Прочие оборотные активы								
Баланс	**3 250 024**	**3 677 755**	**427 731**	**13,16**	**3 677 755**	**4 227 279**	**549 524**	**14,94**

Таблица 1.4.1.2 Горизонтальный анализ пассива баланса

Пассив баланса	2018 год				2019 год			
	на начало периода	на конец периода	Δ	прирост, %	на начало периода	на конец периода	Δ	прирост, %
Капитал и резервы	**1 068 357**	**1 328 468**	**260 111**	**24,35**	**1 328 468**	**1 572 329**	**243 861**	**18,36**
Уставный капитал	120	120	-	0,00	120	120	-	-
Добавочный капитал	110000	110000	-	0,00	110000	120000	10000	9,09
Резервный капитал	173	173	-	0,00	173	173	-	-
резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством	33	33	-	0,00	33	33	-	-
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	140	140	-	0,00	140	140	-	-
Нераспределенная прибыль	858164	1 018275	160111	18,66	1018275	1452036	433761	42,60
Долгосрочные обязательства	**68940**	**137001**	**68 061**	**98,72**	**199 099**	**296775**	**159 774**	**80,25**
Займы и кредиты		37066	37066	-	37066	42555	5489	14,81

Отложенные налоговые обязательства	17262	25032	7770	45,01	25032	31855	6823	27,26
Прочие долгосрочные обязательства	51678	199099	147421	285,27	137001	222365	23266	16,98
Краткосрочные обязательства	**2 112 727**	**2 150 188**	**37 461**	**1,77**	**2 150 188**	**2 358 175**	**207 987**	**9,67**
Займы и кредиты	461552	493008	31456	6,82	493008	602356	109348	22,18
Кредиторская задолженность	500179	481377	-18802	-3,76	481377	506569	25192	5,23
поставщики и подрядчики	100000	90000	-10000	-10,00	90000	110000	20000	22,22
задолженность перед персоналом организации	274355	264000	-10355	-3,77	264000	296523	32523	12,32
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	50000	54628	4628	9,26	54628	63232	8604	15,75
задолженность по налогам и сборам	5814	7399	1585	27,26	7399	10236	2837	38,34
прочие кредиторы	70010	65350	-4660	-6,66	65350	72536	7186	11,00
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	300227	250400	-49827	-16,60	250400	100000	-150400	-60,06
Доходы будущих периодов	500000	460000	-40000	-8,00	460000	560000	100000	21,74
Резервы предстоящих расходов и платежей	220550	301002	80452	36,48	301002	399625	98623	32,76
Прочие краткосрочные обязательства	130219	164401	34182	26,25	164401	189625	25224	15,34
Баланс	**3 250 024**	**3 677 755**	**427 731**	**13,16**	**3 677 755**	**4 227 279**	**549 524**	**14,94**

Таблица 1.4.1.3 Вертикальный анализ актива баланса

Актив Баланса	2018 год					2019 год				
	на начало периода	%	на конец периода	%	прирост, %	на начало периода	%	на конец периода	%	прирост, %
Внеоборотные активы	**643 918**	**19,81**	**654 145**	**17,79**	**-2,03**	**654 145**	**17,79**	**791 410**	**18,72**	**0,93**
Нематериальные активы	325 637	10,02	329 725	8,97	-1,05	329 725	8,97	378 555	10,37	0,40
Основные средства	205 670	6,33	208 562	5,67	-0,66	208 562	5,67	256 236	6,06	0,39
Незавершенное строительство										
Доходные вложения в материальные ценности	49 650	1,53	51 325	1,40	-0,13	51 325	1,40	56 572	1,34	-0,06
Долгосрочные финансовые вложения	62 961	1,94	64 533	1,75	-0,18	64 533	1,75	40 315	0,95	-0,80
Отложенные налоговые активы										
Прочие внеоборотные активы										
Оборотные активы	**2 606 106**	**80,19**	**3 023 610**	**82,21**	**2,03**	**3 023 610**	**82,21**	**3 435 869**	**81,28**	**-0,93**
Запасы	1 787 544	55,00	2 243 386	61,00	6,00	2 243 386	61,00	2 397 787	56,72	-4,28
сырье, материалы	1 544 645	47,53	1 903 470	51,76	4,23	1 903 470	51,76	2 105 690	49,81	-1,94
затраты в незавершенном производстве	203 260	6,25	221 017	6,01	-0,24	221 017	6,01	270 659	6,40	0,39
готовая продукция и товары для перепродажи	21 035	0,65	19 783	0,54	-0,11	19 783	0,54	21 086	0,50	-0,04
расходы будущих периодов	18 502	0,57	98 889	2,69	2,12	98 889	2,69	106 965	2,53	-0,16
прочие запасы и затраты	102	0,00	227	0,01	0,00	227	0,01	352	0,01	0,00
НДС по приобретенным ценностям	10 456	0,32	12 366	0,34	0,01	12 366	0,34	16 410	0,39	0,05
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в	98 782	3,04	112 455	3,06	0,02	112 455	3,06	133 569	3,16	0,10

течение 12 месяцев после отчетной даты)										
покупатели и заказчики	93 652	2,88	101 689	2,76	-0,12	101 689	2,76	103 265	2,44	-0,32
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	569 990	17,54	452 116	12,29	-5,24	452 116	12,29	672 889	15,92	3,62
покупатели и заказчики	351 423	10,81	247 536	6,73	-4,08	247 536	6,73	356 985	8,44	1,71
Краткосрочные финансовые вложения	78 369	2,41	84 955	2,31	-0,10	84 955	2,31	91 555	2,17	-0,14
Денежные средства	60 965	1,88	118 332	3,22	1,34	118 332	3,22	123 659	2,93	-0,29
Прочие оборотные активы										
Баланс	**3 250 024**	**100,00**	**3 677 755**	**100,00**		**3 677 755**	**100,00**	**4 227 279**	**100,00**	

Таблица 1.4.1.4 Вертикальный анализ пассива баланса

Пассив баланса	2018 год					2019 год				
	на начало периода	%	на конец периода	%	прирост, %	на начало периода	%	на конец периода	%	прирост, %
Капитал и резервы	**1 068 357**	**32,87**	**1 328 468**	**36,12**	**3,25**	**1 328 468**	**36,12**	**1572329**	**37,19**	**1,07**
Уставный капитал	120	0,00	120	0,00	0,00	120	0,00	120	0,00	0,00
Добавочный капитал	110 000	3,38	110 000	2,99	-0,39	110 000	2,99	120000	0,00	-2,99
Резервный капитал	173	0,01	173	0,00	0,00	173	0,00	173	0,00	0,00
резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством	33	0,00	33	0,00	0,00	33	0,00	33	0,00	0,00
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	140	0,00	140	0,00	0,00	140	0,00	140	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	858 164	26,40	1 018 275	27,69	1,28	1 018 275	27,69	1452036	34,35	6,66

Долгосрочные обязательства	**68 940**	**2,12**	**199 099**	**5,41**	**1,60**	**199 099**	**5,41**	**296775**	**7,02**	**1,61**
Займы и кредиты			37 066	1,01	1,01	37 066	1,01	42 555	1,01	0,00
Отложенные налоговые обязательства	17 262	0,53	25 032	0,68	0,15	25 032	0,68	31 855	0,75	0,07
Прочие долгосрочные обязательства	51 678	1,59	137 001	3,73	3,82	137 001	3,73	222 365	5,26	1,54
Краткосрочные обязательства	**2 112 727**	**65,01**	**2 150 188**	**58,46**	**44,26**	**2 150 188**	**58,46**	**2 358 175**	**55,78**	**-2,68**
Займы и кредиты	461 552	14,20	493 008	13,41	-0,80	493 008	13,41	602 356	14,25	0,84
Кредиторская задолженность	500 179	15,39	481 377	13,09	-12,94	481 377	13,09	506 569	11,98	-1,11
поставщики и подрядчики	100 000	3,08	90 000	2,45	-0,63	90 000	2,45	110 000	2,60	0,16
задолженность перед персоналом организации	274 355	8,44	264 000	7,18	-1,26	264 000	7,18	296 523	7,01	-0,16
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	50 000	1,54	54 628	1,49	-0,05	54 628	1,49	63 232	1,50	0,01
задолженность по налогам и сборам	5 814	0,18	7 399	0,20	0,02	7 399	0,20	10 236	0,24	0,04
прочие кредиторы	70 010	2,15	65 350	1,78	-0,38	65 350	1,78	72 536	1,72	-0,06
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	300 227	9,24	250 400	6,81	-2,43	250 400	6,81	100 000	2,37	-4,44
Доходы будущих периодов	500 000	15,38	460 000	12,51	-2,88	460 000	12,51	560 000	13,25	0,74
Резервы предстоящих расходов и платежей	220 550	6,79	301 002	8,18	1,40	301 002	8,18	399 625	9,45	1,27
Прочие краткосрочные обязательства	130 219	4,01	164 401	4,47	0,46	164 401	4,47	189 625	4,49	0,02
Баланс	**3 250 024**	**100,00**	**3 677 755**	**100,00**		**3 677 755**	**100,00**	**4 227 279**	**100,00**	

1.4.2. Анализ ликвидности и платежеспособности активов предприятия

Платежеспособность предприятия – наличие денежных средств и их эквивалентов для погашения своих обязательств в ближайшее время.

Ликвидность активов – это время или скорость, с которой не денежные активы превращаются в денежные средства: чем ликвиднее актив, тем меньше времени требуется на это превращение.

Ликвидность активов группируется по следующим группам активов и пассивов:

1. Группировка по активам

1.1 Самые ликвидные активы – А1. К ним относятся денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

А1 = стр 250 + стр 260

1.2 Быстрореализуемые активы – А2. К ним относится дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты.

А2 = стр 240

1.3 Медленно реализуемые активы – А3. К ним относятся запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты и прочие оборотные активы.

А3 = стр 210 + стр 220 + стр 230 + стр 270

1.4 Труднореализуемые активы – А4. К ним относятся внеоборотные активы.

А4 = стр 190

2. Группировка по пассивам

2.1 Наиболее срочные обязательства – П1. К ним относится кредиторская задолженность.

П1 = стр 620

2.2 Краткосрочные пассивы – П2. К ним относятся краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные обязательства.

П2 = стр 610 + стр 660

2.3 Долгосрочные пассивы – П3. К ним относятся долгосрочные кредиты и заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов.

П3 = стр 590 + стр 630 + стр 640 + стр 650

2.4 Постоянные пассивы – П4. К ним относится раздел капитал и резервы

П4 = стр 490

Для определения ликвидности баланса на основе классификации ликвидности активов и пассивов следует соотносить эти группы друг с другом. Рекомендуются следующие соотношения: А1 > П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4.

Основными являются первые три соотношения. Выполнение их должно так же привести к выполнению четвертого.

Взаимосвязь между ликвидностью и этими соотношениями проявляется следующим образом:

1. А1 > П1 и А2 > П2 характеризуют текущую ликвидность
2. А3 > П3 отражает перспективную ликвидность – это прогноз платежеспособности организации на основе сравнения будущих поступлений и платежей.

Анализ ликвидности актива и пассива за 2018г. приведен в таблице 1.4.2.1.

Таблица 1.4.2.1. Анализ ликвидности пассива за 2018г

Актив	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода	Δ	
						На начало периода	На конец периода
А1	139 334	203 287	П1	500 179	481 377	360 845	278 090
А2	569 990	452 116	П2	591 771	657409	21 781	205 293
А3	1 896 782	2 368 207	П3	1 089 717	1 210 501	- 807 065	-1 157 706
А4	643 918	654 145	П4	1 068 357	1 328 468	424 439	674 323

Как видно из таблицы первое условие не выполняется. Но есть тенденция на уменьшение разницы между самыми ликвидными активами и срочными обязательствами. Второе условие выполняется, идет тенденция погашения срочных обязательств. Третье условие выполняется. Это говорит о платежеспособности предприятия в будущем. Четвертое условие тоже выполняется и из этого можно сделать вывод о том, что предприятие обладает минимальной финансовой устойчивостью.

Анализ ликвидности актива и пассива за 2019 г. приведен в таблице 1.4.2.2.

Таблица 1.4.2.2. Анализ ликвидности пассива за 2019г.

Актив	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода	Δ	
						На начало периода	На конец периода
А1	203 287	215 214	П1	481 377	506 569	278 090	391 355
А2	452 116	672 889	П2	657409	791 981	205 293	119 092

А3	2 368 207	2 547 766	П3	1 210 501	1 356 000	-1 157 706	-1191766
А4	654 145	731 678	П4	1 328 468	1 572 329	674 323	-57 355

Как видно из таблицы первое условие не выполняется и разрыв между активом и пассивом увеличивается. Второе условие выполняется, но разрыв между активом и пассивом сокращается. Третье и четвертое условия выполняются.

1.4.3. Анализ ликвидности баланса коэффициентным методом

Коэффициентный метод финансового состояния организации позволяет определить структуру активов организации и степень платежеспособности. В практике анализа ликвидности баланса используется 4 основных коэффициента ликвидности.

1. Общий показатель ликвидности

Это показатель, который показывает отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных) при условии, что различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с определенными весовыми коэффициентами, учитывающими их значимость с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств. Значение данного коэффициента должно быть больше или равно 1.

$К_{ОЛ} = (А_1 + 0,5А_2 + 0,3А_3) / (П_1 + 0,5П_2 + 0,3П_3)$.

2. Коэффициент текущей ликвидности

Этот коэффициент показывает сколько оборотных активов приходится на 1 рубль краткосрочных обязательств.

Рекомендуемый норматив от 1,5 до 3.

К тл = стр 290/ стр 690

3. Коэффициент абсолютной ликвидности

Показывает, какая часть денежных средств или приравненная к ним ликвидных активов должна находиться в кассе или на расчетных счетах для оплаты долгов и обязательств, срок которых подошел или наступит в ближайшее время.

Рекомендуемый норматив 0,2-0,3

Кабс = (стр 260+стр250)/стр 690

4. Коэффициент критической ликвидности

Этот коэффициент показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие сможет погасить при условии реализации дебиторской задолженности.

Рекомендуемый норматив 0,75 - 0,85

Ккл = (стр 260+ стр 250 + стр 240)/ стр 690

Полученные от расчетов данные сведем в таблицу. Посчитаем минимальное отклонение от крайней границы.

Как видно из таблицы, на конец 2019 года почти все показатели ликвидности находятся в пределах нормы. Следовательно, предприятие является ликвидным и платежеспособным.

Таблица 1.4.3.1 Расчет коэффициентов ликвидности

Название коэффициента	Норматив	2018 год	2019 год	Δ 2018год	Δ219год
Общий показатель ликвидности (Кобщ)	1	0,88	0,97	-0,22	-0,03
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	1,5 - 3	1,67	1,55	норма	норма
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабс)	0,2 - 0,3	0,34	0,22	0,04	норма
Коэффициент критической ликвидности (Ккл)	0,75 - 0,85	0,94	0,82	0,09	норма

1.4.4. Анализ финансовой устойчивости организации

Финансовая устойчивость отражает способность предприятия быть независимым от внешних источников финансирования. Финансовая устойчивость оценивается на основе расчета и анализа следующих финансовых коэффициентов.

1.Коэффициент автономии (финансовой независимости)

Показывает удельный вес собственного капитала во всем совокупном капитале.

Рекомендуемый норматив 0,4 – 0,6.

Кавт = стр 490 / стр 700

2. Коэффициент капитализации или финансового рычага.

Показывает, сколько заемного капитала приходится на 1 рубль собственного капитала.

Рекомендуемый норматив:

для малых и средних предприятий 0,8 – 1,0

для крупных – 1,0 – 1,5.

Кфр = (стр 590 + стр 690) / стр 490

3. Коэффициент финансовой устойчивости

Показывает наличие устойчивых источников финансирования организации, их удельный вес в совокупном капитале организации.

Рекомендуемый норматив 0,6 – 1.

Кфу = (стр 490 + стр 590) / стр 700

4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

Показывает долю собственных оборотных средств в оборотных активах.

Рекомендуемый норматив: 0,1 – 0,3 (в условиях кризиса 0,6)

Ксос = (стр 490 – стр 190) / стр 290

5. Коэффициент финансирования

Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая - за счет заемных средств.

Рекомендуемый норматив 0,7 – 1,5

Кфин = стр 490 / (стр 590 + стр 690)

Полученные от расчетов данные сведем в таблицу. Посчитаем минимальное отклонение от крайней границы.

Таблица 1.4.4.1 Коэффициенты финансовой устойчивости организации

Название коэффициента	Условное обозначение	Норматив	2018г	2019г	Δ 2018 год	Δ 2019 год
автономии	Кавт	0,4 - 0,6	0,5	0,6	норма	норма
финансового рычага	Кфр	0,8 - 1,0	0,9	1,0	норма	норма
финансовой устойчивости	Кфу	0,6 - 1,0	0,68	0,75	норма	норма
обеспеченности СОС	Ксос	0,6	0,6	0,6	норма	норма
финансирования	Кфин	0,7 - 1,5	0,85	0,90	норма	норма

Как видно из расчетов, финансовое состояние предприятия устойчиво. С каждым годом наблюдается тенденция улучшения финансового положения организации.

1.4.5. Расчет коэффициентов деловой активности

Деловая активность – это реальное проявление действий, заключающихся в мобильности, предприимчивости, инициативе. Группа коэффициентов деловой активности показывает, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Деловая активность ООО «ПК Борец» в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств.

1. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов

Этот коэффициент показывает количество оборотов совершенных оборотными активами за отчетный период.

$К_{об}$ = Выручка от реализации /Средняя величина оборотных активов

$К_{об2018}$= 3 817 655 / 2 814 858 = 1,36

$К_{об2019}$= 4 005 679 / 3 229 739,5 = 1,24

$К_{об}$ показывает, что на 1 руб. оборотных средств приходится за 2019 г. 1,24 руб. выручки, хотя за предыдущий период приходилось 1,36. Наблюдается негативная тенденция, которая может, является следствием инфляционного роста цен.

2. Период оборота оборотных активов в днях

Этот коэффициент показывает, сколько дней длится один оборот.

$Т_{об} = 360/ К_{об}$

$Т_{2018}$=360/1,36 = 259 дней

$Т_{2019}$ = 360/1,24 = 290 дней

Оборачиваемость в днях по сравнению с предыдущим периодом увеличилась, что вообще говорит о негативной тенденции. В ООО «ПК Борец» такая большая оборачиваемость оборотных активов происходит из-за длительного производственного цикла, который длится в среднем 1,5 года.

3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

Этот коэффициент показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием.

$К_{об}$ = Выручка от реализации / Средняя сумма дебиторской задолженности

$К_{2018}$ = 3 817 655 / 564 571 = 6,7

$К_{2019}$= 4 005 679 / 806 458 = 5,0

В ООО «ПК Борец» коэффициент довольно высок, что говорит о невысоком объеме продаж в кредит. Это тенденция обычно проявляется на всех государственных предприятиях, но на анализируемом предприятии мы можем заметить снижение коэффициента в анализируемом периоде.

4. Период оборота дебиторской задолженности в днях

Этот коэффициент показывает через, сколько дней дебиторская задолженность будет погашена. Положительно оценивается снижение показателя и наоборот.

$Т_{об} = 360/ К_{об}$

$Т_{2018}$= 360/6,7 = 54 дня

$Т_{2019}$ = 360/5,0 = 72 дня

В данном случае срок погашения дебиторской задолженности увеличился по сравнению с предыдущим периодом.

5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности

Этот коэффициент показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию.

$К_{об}$ = Себестоимость реализованной продукции / Средняя сумма кредиторской задолженности

$К_{2018}$ = 2 303 679 / 731 777 = 3,1

$К_{2019}$= 2 899 622 / 606 569 = 4,7

Рост означает увеличение скорости оплаты задолженности предприятия, снижение — рост покупок в кредит. Скорость оборота на данном предприятии по сравнению с предыдущим периодом увеличилась.

6. Период оборота кредиторской задолженности в днях

Этот коэффициент показывает, сколько дней не гасится кредиторская задолженность с момента отгрузки сырья и материалов от поставщиков.

$Т_{об}$ = 360/ $К_{об}$

$Т_{2018}$= 360 / 3,1 = 116 дней

$Т_{2019}$ = 360 / 4,7 = 77 дней

Положительно оценивается снижение показателя и наоборот. В ООО «ПК Борец» наблюдается снижение показателя, это говорит об уменьшении срока непогашения кредитов.

7. Коэффициент оборачиваемости запасов

Этот коэффициент отражает скорость реализации запасов.

$К_{об}$ = Себестоимость реализованной продукции / Средняя сумма запасов

$К_{2018}$ = 2 303 679 /2 243 386 = 1,02

$К_{2019}$ = 2 899 622 /2 397 787 = 1,21

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, что за период 2019 г. количество оборотов запасов было равно 1,21, это говорит о том, что проблема излишнего затоваривания в ООО «ПК Борец» отсутствует.

8. Период оборота запасов в днях

Этот коэффициент показывает, сколько дней в ООО «ПК Борец» хранятся запасы.

$Т_{об}$ = 360/ $К_{об}$

$Т_{2018}$= 360/1,02 = 352 дня

$Т_{2019}$ = 360/1,21 = 297 дней

Средний срок оборачиваемости запасов показывает, что превращение запасов в денежную форму равен 352 дням, по сравнению с предыдущим разница составляет 54 дня. Этот показатель за пределами нормы. Однако большой срок хранения запасов существует из-за того, что некоторые материалы имеют длительный срок поставки, и, не имея этих запасов, производство может остановиться.

9. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала

Этот коэффициент характеризует активность использования собственных средств.

$К_{об}$ = Выручка / Средняя сумма собственных средств

$К_{об2018}$= 3 817 655 / 654 145 = 5,8

$К_{об2019}$ = 4 005 679 / 791 410 = 5,1

На каждый инвестированный рубль собственных средств ООО «ПК Борец» приходится 5,1 руб. выручки в 2019г., тогда как в предыдущем – 5,8. Коэффициент уменьшился, что свидетельствует об ухудшении использования собственного капитала.

При анализе деловой активности ООО «ПК Борец» наблюдается негативная тенденция, которая может являться следствием инфляционного роста цен, происходит ухудшение ситуации, так как по сравнению с предыдущим периодом большее количество денежных средств отвлечено из оборота. В ООО «ПК Борец» увеличилась скорость оплаты задолженности капитала, и уменьшился срок непогашенных кредитов.

1.4.6. Расчет коэффициентов рентабельности

Для оценки эффективности хозяйственной деятельности используются и показатели рентабельности — прибыльность или доходность капитала, ресурсов или продукции. Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности.

На уровень и динамику показателей рентабельности оказывает влияние вся совокупность производственно-хозяйственных факторов: уровень организации производства и управления; структура капитала и его источников; степень использования производственных ресурсов; объем, качество и структура продукции; затраты на производство и себестоимость изделий; прибыль по видам деятельности и направления ее использования.

1. Рентабельность продаж

Этот коэффициент показывает сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции.

Рентабельность продаж = Чистая прибыль / Выручка от продаж

$Р_{2018}$= 1 118 837 / 3 817 655 = 0,29 руб.

$Р_{2019}$ = 838 686 / 4 005 679 = 0,21 руб.

В нашем случае мы видим, что с 1 рубля реализованной продукции получено в 2019 г. чистой прибыли – 0,21руб., а в предыдущем – 0,29 руб. Происходит ухудшение использования имущества предприятия, а, следовательно, оборотные активы используются не эффективно.

2. Рентабельность основной деятельности

Коэффициент рентабельности основной деятельности показывает, сколько получено чистой прибыли с 1 рубля затрат.

Рентабельность основной деятельности = Чистая прибыль / Себестоимость

$Р_{2018}$ = 3 817 655 / 2 303 679 =1,66 руб.

$Р_{2019}$ =4 005 679 / 2 899 622 = 1,38 руб.

Доход с 1 рубля затрат снизился, но незначительно.

3. Рентабельность совокупного капитала

Этот коэффициент показывает эффективность использования всего имущества предприятия.

Рентабельность совокупного капитала = Чистая прибыль / Совокупный капитал

$Р_{2018}$= 1 118 837 / 3 677 755 = 0,30

$Р_{2019}$=838 686 / 4 227 279 = 0,20

Снижение этого показателя свидетельствовало бы о падающем спросе на продукцию фирмы и о перенаполнении активов.

4. Рентабельность собственного капитала

Позволяет определить эффективность использования капитала.

Рентабельность собственного капитала = Чистая прибыль / Величина собственного капитала

$Р_{2018}$= 1 118 837 / 1 328 468 *100% = 84 %

$Р_{2019}$ =838 686 / 1 572 329 * 100% = 53 %

Капитал использовался эффективней на 31% в предыдущем периоде.

5. Рентабельность внеоборотных активов

Отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов, измеряемую величиной прибыли, приходящейся на единицу стоимости средств.

Рентабельность внеоборотных активов = Чистая прибыль/ Величина внеоборотных активов

$Р_{2018}$= 1 118 837 / 654 145 = 1,71

$Р_{2019}$ = 838 686 / 791 410 = 1,06

Коэффициент имеет тенденцию к снижению, что является положительным моментом для предприятия. Внеоборотные активы используются эффективно.

Глава II. Организация управленческой деятельности ООО «ПК Борец»

2.1. Методологические и методические вопросы организации управленческой деятельности с учетом специфики ООО «ПК Борец»

2.1.1. Управленческий учет и его задачи

Управленческий учет — это внутренняя информационная система предприятия или группы предприятий, предоставляющая информацию для руководителей разных уровней управления внутри предприятия с целью принятия ими правильных управленческих решений.

К *задачам* этой системы относятся:

а) сбор данных о текущих затратах для оценки стоимости изготовленной продукции,

калькуляция себестоимости работ и услуг, планирование (бюджетирование) - процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем

б) аналитические расчеты - информационная подготовка к принятию решений, к оценке вариантов и альтернатив.

Объект управленческого учета - затраты.

Предмет управления - процесс воздействия на объект или процесс управления с целью организации и координирования деятельности людей для достижения максимальной эффективности производства.

Результат функционирования управленческого учета - предоставление *управленческой отчетности*.

Управленческая отчетность - это совокупность упорядоченных показателей и другой информации. В ней дается интерпретация отклонений от целей, планов и смет.

Информация для управленческого учета формируется на одной и той же документальной базе, что и информация для бухгалтерского (финансового) и налогового учета.

Для автоматизации бухгалтерского учета на предприятии ООО «ПК Борец» выбрана универсальная программа «1С: Бухгалтерия». Исходная информация – операция по отражению реальной информации, которая содержит одну или несколько бухгалтерских проводок.

Операции вводятся вручную или формируются введенными документами автоматически.

2.1.2. Метод и способы управленческого учета

В системе управленческого учета его объекты имеют определенное специфическое отражение. Прежде всего, производственные ресурсы отражаются по состоянию, в движении, по целесообразности использования в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Совокупность различных приемов и способов, посредством которых в системе управленческого учета отражаются объекты предприятия, называется *методом управленческого учета.* Он состоит из следующих элементов: документации, инвентаризации, оценки, группировки и обобщения, контрольных счетов, нормирования, планирования, прогноза, контроля и анализа. Характеристику этих элементов представим в таблице 2.1.2.1.

Таблица 2.1.2.1. Методы управленческого учета

Метод	Характеристика метода, его функции
Документация	Первичные документы и машинные носители информации, гарантирующие управленческому учету достаточно полное отражение производственной деятельности предприятия. Необходима для выполнения учетом его контрольной, информационной и аналитической функций.
Инвентаризация	Способ определения фактического состояния объекта, выявления отклонений от учетных данных, неучтенных ценностей, потерь, недостач, хищений. Способствует сохранности материальных ценностей, контролирует их использование, устанавливает полноту и достоверность учетной информации.
Группировка и обобщение, использование контрольных счетов	Способ, позволяющий накапливать и систематизировать информацию об объекте по определенным признаками. Главными признаками группировки объектов управленческого учета можно считать: технологическую и организационную структуру предприятия, целевые функции системы управления. Сгруппированная информация эффективно используется для оценки результатов деятельности, принятия тактических и стратегических решений.
Планирование	Непрерывный циклический процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия и условий рынка. Связано с решением будущих проблем, использует методы выбора альтернативных решений, направления которых имеют как общий, так и частный характер. Эффективно, когда базируется на статистических исследованиях и анализе результатов хозяйственной деятельности. Анализ проводится по данным информации, сгруппированной и обработанной в соответствии с целями управленческого учета.
Нормирование	Процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, который направлен на обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов и изыскание путей наиболее продуктивного превращения затрат в продукцию. Комплекс норм и нормативов составляет нормативное хозяйство предприятия, которое охватывает все сферы его деятельности. Нормы выражают количественные цели, которые должны быть достигнуты предприятием при определенных условиях внутренней и внешней среды.
Анализ	Анализу подвергается производственная деятельность, как всего предприятия, так и его отдельных подразделений, выраженная экономическими показателями. Выбор показателей определяется целями и возможностями системы управления. В процессе анализа для принятия соответствующих управленческих решений выявляются взаимозависимости и взаимосвязи между подразделениями по выполнению установленных плановых заданий, отклонения и причины, вызвавшие изменения в результатах производства.
Контроль	Завершающий процесс системы управления, направляющий деятельность предприятия на выполнение ранее установленных

	заданий, позволяющий вскрывать и устранять возникающие отклонения. Основой системы контроля служит обратная связь. Она дает объемную, надежную, необходимую и целесообразную информацию для осуществления наблюдения и регулирования.
Лимитирование	Включает не только расчет лимита (установленная норма расхода) отпуска материалов цехам, но и учетные и контрольные операции. Лимитированию отводят роль оперативной, контрольной информации, позволяющей активно влиять на формирование материальных затрат.

Все элементы метода действуют не изолированно друг от друга, а в системе организации внутренних хозяйственных связей, направленной на решение задач управления.

2.2. Анализ существующей системы бюджетирования ООО «ПК Борец»

Объективная необходимость эффективного использования потенциальных возможностей всех структурных подразделений всерьез заставила задуматься руководителей ООО «ПК Борец» о совершенствовании системы управления возглавляемой ими компании.

К одной из наиболее известных и эффективных технологий управления относится бюджетирование. Становление системы бюджетирования на предприятии ООО «ПК Борец» ведет свое начало с 2007 года с приходом молодых специалистов на руководящие должности.

В результате обстоятельного изучения мною вопроса постановки бюджетирования в ООО «ПК Борец», разберем сложившуюся на сегодняшний момент ситуацию.

Финансово-расчетная служба разрабатывает единый документ, который называется "бюджет".

Данный документ складывается из планов бюджетов по комплексам и неучтенных в комплексах подразделениях, и имеет структуру, приведенную в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1. Структура бюджета ООО «ПК Борец»

Номер проекта	Тема проекта	Сроки реализации		Поступление денежных средств 2019	Фактическое расходование денежных средств 2018					Остаток с преды-дущего периода 2019
		Начало проекта	Окончание проекта		январь	февраль	март	⋮	декабрь	
09-1,	Создание станции управления на 1000А									
09-2,	Создание станции управления на 1200А									
…										
09-n										
	Всего по проектам									
	Резерв									
	Итого									

В бюджете присутствует расходная и доходная части.

Учет ведется по месяцам, на начало года в клетках проставляются плановые цифры, которые постепенно вытесняются фактическими следующим образом: плановые цифры заносятся черным цветом, а после получения финансовых отчетов по оплатам, фактические цифры заносятся вместо плановых красным цветом (в случае недостатка денежных средств на текущий период в плане, сумма разницы берется с будущих периодов). Как результат, на конец года или квартала имеются только фактические данные, что не позволяет проанализировать выполнение плана. Таким образом, видно, что в ООО «ПК Борец» допущена распространенная ошибка, которая заключается в том, что бюджетом считается отчет о движении платежных средств.

Помимо «бюджета» в ООО «ПК Борец» ведется учет фактических затрат в разрезе проектов (т.к. на предприятии преимущественно единичный тип производства, то используется попроектный метод учета затрат, т.е. каждая работа осуществляется в рамках проекта, на который списываются в последствии понесенные по данному заказу прямые и накладные затраты в

процентном отношении к основной заработной плате основных производственных рабочих). В результате, ежемесячно по данным бухгалтерского учета составляется таблица с затратами по каждому проекту (Приложение 5. Свод фактических затрат по проектам на август 2019г.).

Данный документ отражает:

• сальдо движения денежных средств

• поступления денежных средств

• расходы денежных средств

Номенклатура статей расходов денежных средств имеет вид, приведенный в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2. Номенклатура статей расходов

№ статьи расходов	Характеристика и содержание расходов
	Основные производственные расходы
1	*Материалы и комплектующие основного производства*
1.1	Материалы основные
1.2	Материалы вспомогательные
1.3	Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты
2.	*ФОТ ОПП*
2.1	ФОТ основной персонал
2.2	НДФЛ основной персонал
3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды (26%)
4.	*Инструмент, оснастка, производственный инвентарь*
4.1	Инструмент
4.2	Оснастка
4.3	Производственный инвентарь, приборы
5.	*Транспортно-заготовительные расходы*
	Общепроизводственные расходы
6.	*Текущий ремонт оборудования*
7.	*Эксплуатация зданий*
8.	*Эксплуатация сетей и коммуникаций*
9.	*Коммунальные платежи*
10.	*Прочие общепроизводственные*
10.1	Прочие общепроизводственные
10.2	Расходы на испытания
10.3	Мероприятия ОТ и ТБ
10.4	Спецодежда
10.5	Спецпитание и питьевая вода
10.6	Метрология
10.7	Аренда зданий и сооружений производственного назначения
10.8	Аренда оборудования
10.9	Сертификация продукции
10.10	Лицензирование деятельности
10.11	Услуги исследовательских и проектных организаций
10.12	Экология
	Общехозяйственные и прочие расходы
11.	*ФОТ АУП*
12.	*Страховые взносы АУП*

13.	*Страхование*
14.	*Компьютерная, сетевая оргтехника*
14.1	Приобретение компьютерной, сетевой оргтехники
14.2	Ремонт компьютерной, сетевой оргтехники
14.3	Расходные материалы компьютерной, сетевой оргтехники
14.4	Программное обеспечение
14.5	Информационное обслуживание
15.	*Связь*
15.1	Прочие по связи
15.2	Приобретение средств связи
15.3	Мобильная связь
16.	*Офисная мебель и инвентарь*
17.	*Представительские расходы АУП*
18.	*Содержание объектов непроизводственного назначения*
19.	*Прочие общехозяйственные*
19.1	Прочие неосновные общехозяйственные
19.2	Транспортные расходы АУП
19.3	Командировочные расходы АУП
19.4	Канцтовары, бытовые товары, хозтовары, литература
19.5	Организационно-правовые расходы
19.6	Подготовка кадров и обучение
19.7	Арендная плата в непроизводственных целях
19.8	Банковское обслуживание
20.	*Разовые расходы*
	Расходы по реализации
21.	*Основные по реализации*
22.	*Прочие по реализации*
	Налоги и сборы
23.	*Основные налоги*
24.	*Прочие налоги*
	Расходы по инвестиционной деятельности
25.	*Капитальный ремонт зданий, сооружений, коммуникаций*
26.	*СМР и покупка зданий, сооружений, коммуникаций*
27.	*Оборудование*
28.	*НИОКР*
	Расходы по коммерческой деятельности

Однако данный документ не позволяет делать детальный анализ в части касающейся мест возникновения затрат (на данный момент – комплексов).

Все расходы учитываются без НДС. Планирование данного бюджета происходит на основе статистики прошлых лет. Однако статистика прошлых лет не дает возможности рассчитать реальный размер будущих накладных расходов, в результате чего на конец планируемого периода выявляются значительные расхождения между планом и фактом и, что значительно снижает величину прибыли по данным заказам.

Ведутся бюджеты и фактические затраты в электронных таблицах Excel. В виду ограниченных возможностей электронных таблиц, планирование осуществляется с минимальной

аналитикой, число составляемых планов также является ограниченным. При планировании возникают следующие проблемы:

• несовместимость плановых и фактических показателей по аналитическим признакам, отсюда — сложность анализа фактических данных;

• сложность получения фактических данных по требуемым аналитическим признакам;

• трудоемкость планирования и высокая вероятность ошибок;

• недостаточная полнота и оперативность имеющейся информации.

Помимо этого, в ООО «ПК Борец» сложилась достаточно распространенная ошибочная ситуация, когда финансово-расчетная служба рассчитывает плановые данные для финансового бюджета на основе фактических данных по производству за аналогичные периоды в прошлом, при этом, как правило, теряется связь с планом продаж, который должен являться основой комплексного финансового плана предприятия.

Также следует подчеркнуть, что основным недостатком работы финансово-расчетной службы в ООО «ПК Борец» является отсутствие документов, предоставляющих руководству возможность оценить будущее состояние предприятия (например, через месяц), знать какими оборотными средствами оно будет располагать, принимать решения по их наиболее эффективному распределению. Необходимыми для этого документами являются: отчет о прибылях и убытках, плановый агрегированный баланс, план движения денежных средств.

Необходимо так же заметить, что в существующей системе бюджетирования на ООО «ПК Борец» установление параметров краткосрочного бюджета ведется директивным способом, т.е. «сверху вниз».

Под бюджетированием "сверху вниз" понимается определение высшим менеджером некоторого стратегического показателя, который и закладывается в систему бюджетов. Исходя из значения этого показателя на более низких уровнях, определяется, какие значимые показатели затрат необходимы для достижения требуемой величины стратегического показателя. Если становится понятным, что при существующих условиях невозможно достичь требуемого значения, то оно может быть пересмотрено. Таким образом, происходит процесс корректировки, необходимый для того, чтобы бюджеты оказывались выполнимыми.

Однако, в краткосрочном бюджете компании планируют поступления на следующий месяц, исходя из годового финансового плана или, не принимая во внимание реально заключенные договоры. Поэтому, высок риск невыполнения данного бюджета.

Кроме того, перед руководством, как и на многих других предприятиях, всегда стоял вопрос планирования и контроля движения денежных средств.

Основой любого бизнес-процесса является написанный регламент, в котором четко оговорены права и обязанности всех участвующих в нем подразделений, формы и сроки предоставляемой информации, получатели промежуточных и результирующих документов.

В ООО «ПК Борец» разработан график подготовки и передачи документов между отделами, но регламент системы бюджетирования полностью отсутствует. Помимо этого, в ситуации, когда четко не прописано кто, кому, что и когда должен - не с кого спрашивать за неправильную или не предоставленную в срок информацию.

Известно, что стратегическое и оперативное управление деятельностью предприятия должно строиться на основе взаимоувязанной иерархической системы ключевых показателей эффективности. Элементы такой системы присутствуют в ООО «ПК Борец» в виде отдельных показателей, оценивающих работу служб и подразделений, однако эти показатели отражают, как правило, количественные характеристики деятельности (например, объем выполненных ремонтных работ), а не ее эффективность. Практически отсутствуют показатели, характеризующие деятельность управленческих подразделений.

В организации отсутствует взаимоувязанная и согласованная система планов деятельности подразделений и предприятия в целом, бюджетов затрат и доходов, планов движения финансовых и иных ресурсов. Это приводит к невозможности ориентировать бизнес-процессы предприятия на достижение долгосрочных, среднесрочных и оперативных целей, не позволяет контролировать затраты по местам их возникновения, не позволяет закреплять ответственность за возникновение и погашение обязательств и организовать управление по отклонениям «план – факт».

Так же необходимым условием для процесса бюджетирования является наличие коллегиального распорядительного органа, который может называться бюджетным комитетом, финансовым комитетом, или как-то по-другому. Если в компании нет подобной структуры, которая имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, наказывать и поощрять ответственных лиц, как на анализируемом предприятии - система бюджетирования даже не то, что неэффективна, - она становится бессмысленной. При этом важна именно коллегиальность, т.е. членами бюджетного комитета должны быть директора по всем направлениям. Один человек, пусть даже он и Генеральный директор, может что-то и упустить, т.к. не может и не должен знать все. Бюджетный комитет является главным подразделением в системе бюджетирования.

Диагностика показала наличие серьезных проблем в части информационного обмена между различными подразделениями предприятия.

Существующие информационные системы функционируют автономно и при обмене информацией требуют повторного ручного ввода данных. Это приводит к сильному затягиванию

времени выполнения учетных операций, накоплению ошибок и неточностей в самих системах и скрытому сопротивлению персонала процессу внедрения автоматизированной системы.

Существующая система учета не дает возможности получать информацию о фактической деятельности предприятия, в разрезах, необходимых для управления; контролировать расходы по отдельным статьям; получать управленческую отчетность и аналитику, соответствующую целям и задачам управления.

Несовершенство системы учета приводит к невозможности контроля за фактической реализацией принятых управленческих решений и может вести к принятию ошибочных выводов на основе неполной или недостоверной фактической информации.

Глава III. Мероприятия по постановке и внедрению современных управленческих технологий на предприятии ООО «ПК Борец»

3.1. Постановка, организация и управление процессом бюджетирования ООО «ПК Борец»

Чтобы удержать достигнутые позиции, менеджеры вынуждены использовать новые технологии управления. Особенно это касается повышения эффективности управления материальными и финансовыми ресурсами. Для оптимизации процесса принятия управленческих решений, для оценки возможных последствий этих решений в компаниях и необходимо внедрять новые системы бюджетирования. Поэтому в дипломном проекте мною предлагается модель, объединяющая бюджетирование с Системой Сбалансированных Показателей (ССП) и с Системой менеджмента качества (TQM).

Преимущества данного подхода состоят в следующем:

- ССП добавляет в бюджетирование системный подход к учету показателей, отражающих цели и эффективность ведения бизнеса на конкретном предприятии.
- Целевые показатели ССП образуют иерархию: от стратегических целей к тактическим и оперативным. Эта иерархия задается не только различием в горизонте планирования и уровнем консолидации показателей, а совершенно другим качественным уровнем: стратегия, прежде всего, определяет какие параметры необходимо контролировать и по отношению к каким нормам необходимо выполнять сравнение этих показателей.

Предлагаемый план действий по организации и постановке новой системы бюджетирования на ООО «ПК Борец» состоит из следующих этапов:

1. Выявление целей и задач бюджетирования как управленческой технологии в соответствии со спецификой бизнеса компании.
2. Обоснование принципов бюджетирования в компании.

3. Разработка финансовой структуры.

4. Разработка структуры бюджета предприятия.

5. Моделирование системы бюджетирования.

6. Разработка бюджетных форматов и требований к ним.

7. Разработка бюджетного регламента.

3.1.1 Выявление целей и задач бюджетирования в соответствии со спецификой ООО «ПК Борец»

1. основными целями бюджетирования ООО «ПК Борец» являются:

- эффективная организация процесса управления предприятия
- децентрализация финансового управления
- обеспечение взаимосвязи между стратегией и оперативной деятельностью ООО «ПК Борец»
- максимально эффективное использование всех ресурсов предприятия

2. основными задачами бюджетирования ООО «ПК Борец» являются:

- Планирование.

Подготовка планов и бюджетов позволяет менеджерам намечать конкретные цели в будущем, предвидеть проблемы и находить пути их решения, определять направление развития, обосновывать выделение финансовых ресурсов.

- Анализ и Контроль.

Контроль за деятельностью предприятия может быть осуществлен путем сопоставления фактических результатов с запланированными.

- Координация.

Процесс формирования бюджета предприятия заставляет отделы и отдельных руководителей работать сообща, чтобы обеспечить достижение намеченных целей.

- Оценка.

Поскольку бюджет является планом, выраженным в деньгах, степень его выполнения может быть использована в качестве критерия оценки результатов деятельности отделов и руководителей.

- Мотивация.

Бюджет отражает ожидаемые от конкретных исполнителей финансовые результаты и выступает в качестве одного из стимулов к их достижению.

3. Кроме указанных целей и задач бюджетирования, следует отметить и назначение внутрифирменного бюджетирования, которое можно представить следующим перечнем, объединенным в блоки:

- разработка системы координат для работы ООО «ПК Борец», базы исходных данных для финансового анализа, перевод формата планирования с натуральных единиц на финансовые показатели, повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений;
- рост эффективности использования имеющихся в распоряжении предприятия и его отдельных структурных подразделений ресурсов и активов, повышение ответственности руководителей различного уровня за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы;
- создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных направлений работы (тем и др.), в которые предприятие уже вовлечено или которыми она собирается заниматься в будущем, и, в случае необходимости, определение направлений реструктуризации ООО «ПК Борец»;
- укрепление финансовой дисциплины, проведение постоянного мониторинга, следования определенным финансовым показателям, контроль за изменением ситуации в ООО «ПК Борец», превращение предприятия в понятный в финансовом отношении для тех, кто вложил в него свои деньги.

3.1.2 Обоснование принципов бюджетирования ООО «ПК Борец»

На схеме 3.1.2. предлагается следующая система принципов бюджетирования:



осуществляется с учетом целевых установок распределения и использования финансовых результатов деятельности	бюджетных показателей определяется номенклатурой экономических элементов затрат и калькуляционных статей расходов	на формирование прогнозного баланса; состав и структура бюджетных показателей, необходимых для формирования прогнозного баланса

Обоснование выбранных принципов:

1. Целевая направленность бюджетирования.

Цели верхнего уровня управления ООО «ПК Борец» - исходный пункт всего процесса планирования и контроля, а также его результат. Объясняется это тем, что для четкой работы руководителей необходимы и четкие ориентиры, например, планируемая величина чистой рентабельности собственного капитала, уровень платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости деятельности компании, оборачиваемости ее активов.

Таким образом, необходимо, чтобы состав и структура формируемых бюджетов вытекала из целей верхнего уровня управления компанией и, наоборот, после проверки возможностей достижения этих целей сводилась к ним. Целевые показатели могут задаваться как в виде определенных значений, так и в виде интервала допустимых значений, что зачастую выглядит предпочтительнее. При этом следует учитывать взаимосвязь целевых бюджетных показателей компании с работой каждого ее структурного подразделения.

2. Учет отраслевых особенностей финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

В отрасли тяжелого машиностроения кругооборот основного и оборотного капитала имеет свои особенности, отражающиеся в количестве и продолжительности стадий образования конечных финансовых результатов деятельности. Чем больше количество этих стадий, чем продолжительнее они во времени, тем более сложной и развернутой должна быть технология бюджетного процесса. В противном случае бюджетирование не позволит эффективно учитывать, планировать и контролировать финансовые результаты и денежные потоки деятельности предприятия, а, следовательно, способствовать укреплению его финансового положения.

3. Обеспечение соответствия принципам учетной политики ООО «ПК Борец».

Учетная политика ООО «ПК Борец» разработана для того, чтобы обеспечить экономическую эффективность своей деятельности по всем направлениям. Если в процессе формирования бюджетов рассчитываемые в них показатели не будут соответствовать требованиям учетной политики, возникнет противоречие данных бухгалтерского и управленческого учета, которое в

последствии может привести к возникновению сомнений в отношении обоснованности и достоверности, как бухгалтерской информации, так и информации, получаемой в ходе реализации бюджетов, относительно реализуемости целей деятельности предприятия.

В связи с этим перечень бюджетных показателей и методология их расчета увязываются с методологией бухгалтерского учета, а в ходе планирования соответствующих бюджетных показателей принимается во внимание возможность получения информации для их расчета в системном порядке в бухгалтерском учете.

4. Соответствие принципам и методам калькулирования себестоимости продукции.

Структура затрат определяет видовой состав, структуру бюджетов предприятия, а также характер взаимосвязей бюджетных показателей.

5. Учет основных направлений распределения и использования прибыли ООО «ПК Борец».

Направления распределения и использования финансовых результатов определяются целевыми установками хозяйственной деятельности предприятия, необходимостью инвестирования капитала, осуществления ряда платежей и выплат и т.д. Формирование бюджетов с учетом отмеченных направлений позволит установить контроль использования прибыли и целевого расходования собственных финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта.

6. Обеспечение возможности формирования прогнозного баланса.

Данный документ характеризует финансовое и имущественное положение предприятия на определенную дату в будущем в случае реализации целевых установок его деятельности и позволяет свести воедино, оценить достоверность и обоснованность всех бюджетных показателей. Прогнозный баланс одновременно является логическим завершением и исходным этапом процедуры формирования сводного бюджета предприятия.

В связи с этим процесс бюджетирования организуется таким образом, что в ходе его формируются бюджеты, в которых содержится вся необходимая и достаточная информация для составления прогнозного баланса.

Помимо сформулированных принципов для обеспечения эффективности ведения бюджетирования также необходимо принимать во внимание следующие требования, предъявляемые к организации системы бюджетного управления:

1. Непрерывность бюджетного процесса.

Основой результативно функционирующей системы бюджетирования является обеспечение постоянного и регулярного формирования и исполнения бюджетов в рамках установленного операционного и финансового цикла, а также непрерывное следование бюджетов друг за другом.

2. Нежелательность корректировки бюджетов в процессе их исполнения.

Это объясняется тем что, если корректировать бюджетные показатели в процессе реализации бюджетов, то фактически полученные результаты деятельности компании будут близки к плановым и не зафиксируют существенных отклонений. Если же бюджетные показатели не менять после их утверждения, то в конце отчетного периода в бюджете отразятся все значимые отклонения, по которым будут установлены их причины и сделаны корректировочные мероприятия на следующий бюджетный период. Однако не следует воспринимать это требование буквально. Способность бюджета менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности компании и иметь определенные резервы обеспечивает гибкость системы бюджетного управления.

3. Детализация и конкретизация бюджетных показателей.

Агрегирование статей бюджетов приводит к тому, что они теряют свою прозрачность и затрудняют процесс бюджетного управления компанией. В то же время важно помнить, что обоснованность, детализация и конкретизация бюджетных показателей может быть обеспечена лишь в той степени, в которой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия. В процессе формирования бюджетов полезно руководствоваться принципом декомпозиции, суть которого заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня.

4. Единство процесса бюджетирования.

Привлечение к бюджетному процессу всех непосредственно затрагиваемых им субъектов внутрифирменных отношений ООО «ПК Борец», таких как руководители высшего и среднего звена, работники структурных подразделений и отделов, отвечающие за достижение тех или иных показателей деятельности компании и др.

5. Мониторинг результатов деятельности предприятия.

Построение системы бюджетирования на основе анализа работы отдельных лиц и структурных подразделений предприятия и налаживание эффективного контроля (мониторинга) за результатами его деятельности.

Учет рассмотренных принципов бюджетирования ООО «ПК Борец» позволит формировать такую систему бюджетов, которая повысит эффективность управления предприятием и обеспечит реализацию главной цели его существования и развития - получение максимального финансового результата деятельности в долгосрочной перспективе.

3.1.3. Разработка финансовой структуры предприятия

Под финансовой структурой предприятия понимается совокупность центров финансовой ответственности и механизмов их взаимодействия между собой, которые позволяют

детализировать финансовую информацию и децентрализовать управление. Другими словами, наличие финансовой структуры позволяет руководству предприятия вести внутреннюю учетную политику, оценивать, контролировать и координировать деятельность подразделений, оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей, помогает разработать действенную систему мотивации сотрудников.

Центр финансовой ответственности (ЦФО или ЦО) можно определить как область деловой активности, имеющую некоторые затраты на входе и результат (продукт) на выходе, где управленческая ответственность соотносится с определенным специалистом или группой специалистов. ЦФО должен иметь собственную отчетность и собственный бюджет, руководитель ЦФО имеет определенные права и ответственность по формированию и исполнению бюджета.

Традиционно выделяют две основные категории ЦФО: линейные (которые выделяются по продуктовому признаку, сегменту рынка, территориальному признаку, клиентам и т.п.) и функциональные (выделяемые по типу управленческой ответственности).

В составе функциональных ЦФО выделяют:

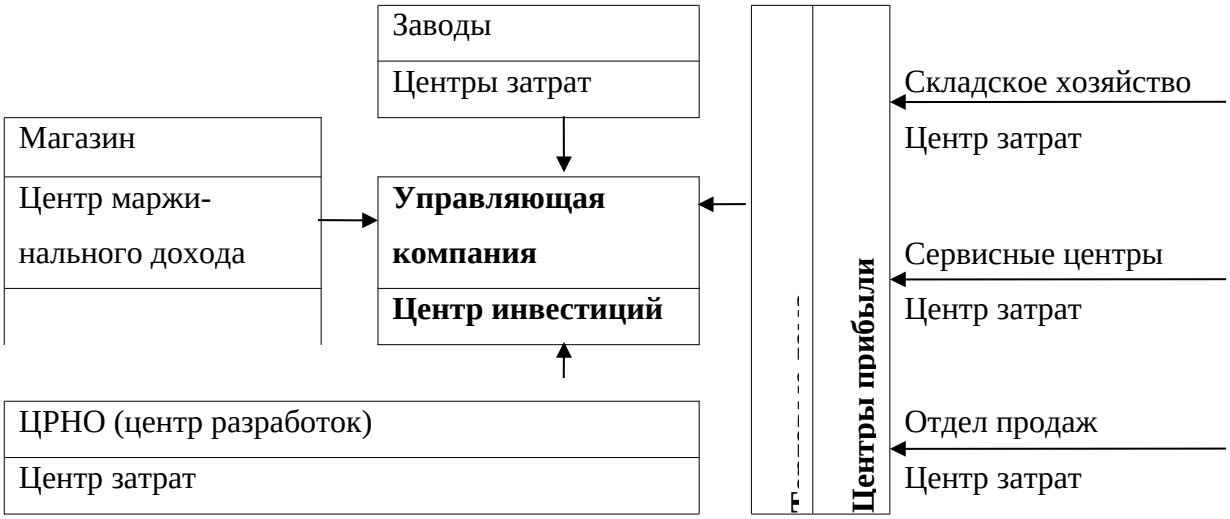
- центры затрат (структурные подразделения - центры ответственности, руководители которых отвечают за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов по соответствующему подразделению ¬центру ответственности);
- центры доходов (структурные подразделения - центры ответственности, руководители которых в рамках выделенных бюджетов отвечают за максимизацию дохода от продаж; при этом руководители, как правило, не имеют полномочий на варьирование ценами и ограничены в расходовании средств);
- центры прибыли (структурные подразделения, руководители которых должны быть нацелены на максимизацию нормы прибыли и с этой целью могут варьировать ценами реализации и затратами);
- центры инвестиций (структурные подразделения, результаты деятельности которых оцениваются по показателям рентабельности инвестиций).
- центр маржинального дохода (структурное подразделение, отвечающее за маржинальный доход (разница между выручкой и прямыми затратами) в рамках своей деятельности).

Виды ЦФО приведены в таблице 3.1.3.

Вид ЦФО	**Стратегия**	**Показатели**
Центр инвестиций	Поиск и распределение инвестиций	Объем инвестиций
		Окупаемость инвестиций

	Анализ окупаемости инвестиций	
Центр прибыли	Максимизация прибыли	Чистая прибыль
		Затраты
Центр маржинального дохода	Увеличение дохода, Экономия переменных затрат	Доход
		Переменные затраты
Центр дохода	Увеличение дохода	Доход
		Объем продаж
		Затраты
Центр затрат	Экономия затрат	Переменные затраты
		Постоянные затраты

Разработанная финансовая структура ООО «ПК Борец» представлена на схеме 3.1.3.



3.1.4. Разработка структуры бюджета предприятия

Бюджет – это таблица, содержащая плановые и фактические показатели, описывающие динамику развития объектов и бизнес-процессов предприятия.

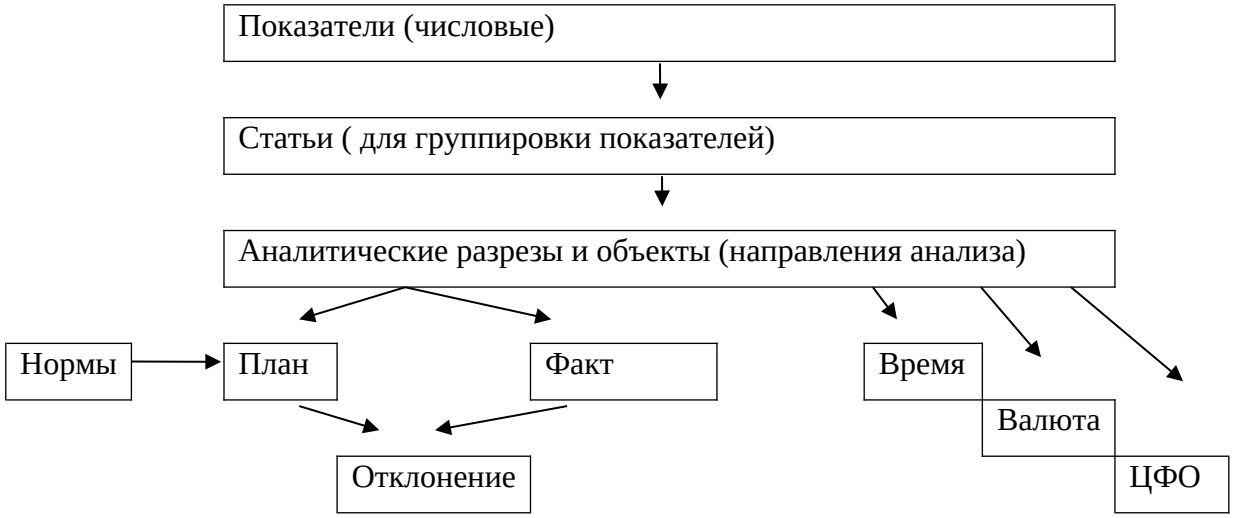
Бюджет консолидирует учетные данные по выбранному направлению или объекту бизнеса. Бюджет планируется исходя из норм, принятых в этом направлении или объекте, с учетом их предыдущего функционирования.

Бюджет является инструментом управления на основе анализа причин отклонения значений фактических показателей от плановых.

Основополагающим в системе бюджетирования является базовый бюджет, который планируется первым, поскольку от него зависит построение других бюджетов (зависимых).

Зависимый бюджет – бюджет, показатели которого при планировании в целом вычисляются на основе других бюджетов, по заданным формулам.

Мною предлагается следующая структура базового бюджета (схема 3.1.4.).



Бюджет имеет иерархическую структуру из статей, где самая вложенная статья имеет один или несколько числовых показателей.

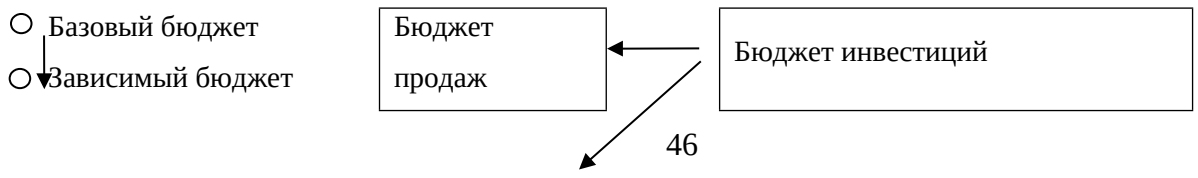
Между понятиями «группировочная статья» и «аналитический срез» нет четкой границы. Обычно, если аналитический срез используется для анализа нескольких бюджетов, то его можно отнести к типу «направление анализа» или «аналитический разрез», например, временной срез, товарные группы, поставщики. А если структура статей используется только в одном бюджете, например, иерархия пассивов и активов в бюджете балансового листа, то это «группировочные статьи».

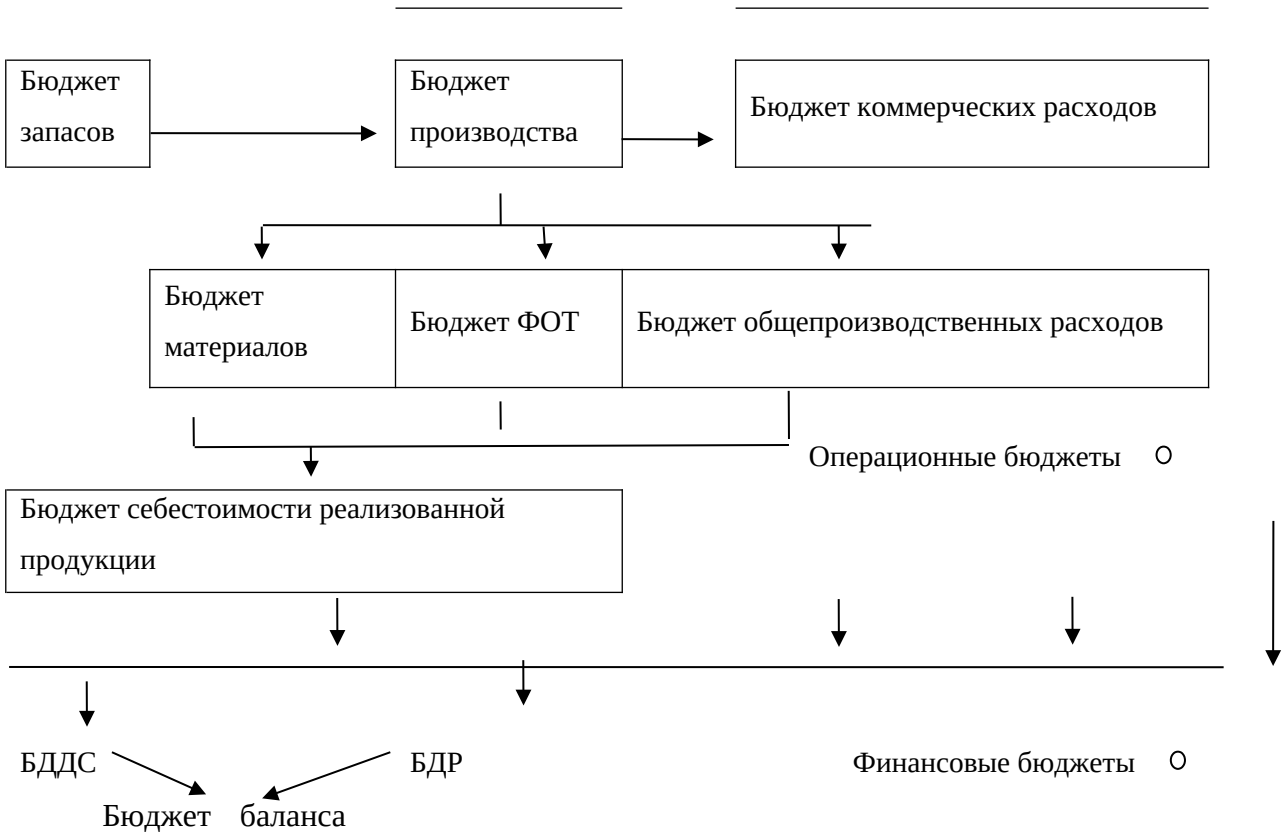
Система показателей строится в рамках концепции ССП (Система Сбалансированных Показателей). Необходимо выделить основные, ведущие показатели для оценки анализируемых бизнес-процессов и бизнес-объектов. Сгруппировать эти показатели в статьи и затем в бюджеты.

3.1.5. Моделирование системы бюджетирования

Система бюджетирования должна быть максимально простой и автоматизированной, чтобы затраты на нее не превысили прибыль от ее внедрения. Модель системы бюджетирования представлена на схеме 3.1.5.

Схема 3.1.5.





Операционный бюджет – бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс (БП) или направление бизнеса (совокупность БП).

Финансовый бюджет – бюджет, описывающий в финансовых показателях денежный поток в рамках ЦФО. Управление операционной эффективностью (БДР), платежеспособностью и ликвидностью (БДДС) и стоимостью активов компании (ББЛ).

Типы бюджетов:

- по составу показателей:

бюджет доходов и расходов (плановый отчет о прибылях и убытках),

бюджет движения денежных средств,

плановый баланс;

- по объекту бюджетирования (функциональные бюджеты):

бюджет продаж, бюджет снабжения, бюджет затрат и т. д.;

- по горизонту планирования: годовой, квартальный, месячный и т. д.;
- по технологии планирования: последовательный, скользящий;
- по уровню планирования: бюджет ЦФО, консолидированный бюджет компании.

3.1.5.1. Операционные бюджеты

Процесс бюджетирование начинается с составления бюджета продаж.

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.

При составлении бюджета продаж необходимо учитывать:

• какую продукцию выпускать;

• в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);

• какую установить цену продукции;

• какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг.

Бюджет коммерческих расходов.

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;

- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижение товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула: *ТМС готовой продукции на начало периода + Планируемый объем производства продукции = Планируемый объем продаж + ТМС готовой продукции на конец периода.*

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода. Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Бюджет производственных запасов

Одновременно с бюджетом производства следует составлять бюджет производственных запасов. Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др. Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

Бюджет прямых затрат на материалы – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.

Методика составления исходит из следующего:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают:

- он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
- в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Бюджет производственных накладных затрат – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части.

Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т.д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах.

Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели.

Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

Бюджет управленческих расходов – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, отопление и освещение помещений непроизводственного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

3.1.5.2. Финансовые бюджеты

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Составив описанные выше предварительные бюджеты, приступаем к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Плановый отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Бюджет денежных средств

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств.

Бюджет денежных средств – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход — по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия).

Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Эта минимальная сумма денежных средств не является фиксированной. Как правило, она будет несколько больше в течение периодов высокой деловой активности, чем во время спада. Кроме того, для повышения эффективности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах.

Также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.

Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: *основной, инвестиционной и финансовой.* Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

Прогнозный баланс

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется прогнозный баланс.

Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс должен “сойтись”, т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

3.2. Разработка бюджетных форматов и требований к ним

3.2.1. Требования к форматам бюджетов и порядку отражения информации в них

1. Требования к форматам функциональных бюджетов:

- бюджеты должны содержать пояснительные записки и расшифровки методологии расчета плановых бюджетов, гипотез, используемых при формировании бюджетов

- наличие плановых и фактических показателей, отклонений от их исполнения
- расшифровку и анализ причин отклонений с пояснением причин и мероприятия по их исправлению
- пересчет плановых показателей по фактическим условиям
- приложение комментариев по значительным отклонениям
- справочную информацию по нормативам, утвержденным для бюджетов
- наличие показателей эффективности бизнес-процесса

2. Требования к форматам бюджетов ЦФО:

- наличие плановых и фактических показателей, отклонений
- пересчет плановых показателей по фактическим условиям
- наличие только тех статей, на которые может влиять ЦФО
- наличие расчета фонда материального поощрения ЦФО
- наличие гипотез, принятых при планировании
- наличие в явном виде всех используемых показателей
- наличие показателей эффективности работы ЦФО
- наличие справочной информации

3. Требования к формату Аналитической записки к плановым бюджетам:

- список предоставленной информации для Планово-бюджетного комитета
- основные гипотезы и допущения, заложенные при планировании
- сравнительный анализ ключевых показателей с показателями: прошлого периода, аналогичного периода прошлого года, со стратегическими показателями
- пояснения по отклонениям
- графическая информация
- наличие обоснований изменения статей финансовой дирекцией
- наличие обоснования выбора вариантов финансовых бюджетов
- расшифровки статей по инвестиционной деятельности:

общая сумма договора

оставшаяся сумма к оплате

отметка о соответствии стратегическому плану

и) результаты финансового анализа планового финансово-экономического состояния компании

4. Требования к формату Аналитической записки к фактическим бюджетам:

- список предоставленной информации для бюджетного комитета
- основные гипотезы и допущения, заложенные при планировании, насколько они реализовались

- сравнительный анализ ключевых показателей с плановыми показателями
- пояснения по отклонениям
- графическая информация
- анализ отклонений от плана
- выводы об эффективности использования свободных денежных средств
- обоснование выбора кредитной линии
- комментарий по взаимосвязи денежного потока и прибыли
- анализ отклонений от плана
- результаты финансового анализа фактического финансово-экономического состояния компании

5. Требования к организационно-временному регламенту бюджетирования

- определение периодов планирования
- определение участников системы бюджетирования и степени их участия
- четкое определение ответственности за предоставление документов, в соответствии с утвержденными форматами документов
- установка конкретных сроков предоставления документов
- четкое определение ответственности за соблюдение сроков предоставления документов, согласования и утверждения бюджетов, доведения до пользователей
- определение регламента передачи документов
- определение порядка деятельности при отсутствии утвержденных бюджетов
- определение порядка корректировки бюджетов при изменении информационного поля (нормативов, гипотез, ограничивающих факторов и т.д.)

6. Требования к системе показателей эффективности работы ЦФО

- соответствие показателей ЦФО стратегическим показателям компании
- согласованность показателей различных ЦФО
- непротиворечивость показателей внутри каждого ЦФО
- возможность ЦФО управлять своими показателями
- конкретность и измеримость показателей
- показатели могут быть:

  -количественными и качественными

  -абсолютными и относительными

  -стоимостными и натуральными
- стабильность показателей
- четкое определение порядка введения и пересмотра показателей

- наличие показателей, соответствующих различным периодам деятельности

7. Принципы формирования и требования к финансовой модели

- соответствие стратегическим целям компании
- согласованность показателей
- конкретность и измеримость показателей
- показатели могут быть:

  -количественными и качественными

  - абсолютными и относительными

  -стоимостными и натуральными
- стабильность показателей
- четкое определение порядка введения и пересмотра показателей
- наличие показателей, соответствующих различным периодам деятельности

3.2.2. Разработка бюджетных форматов

Мною предложены форматы финансовых бюджетов, представленные в таблицах

- Бюджет по балансовому листу (ББЛ)

Статьи бюджета	**Ед. изм.**	**Итого за год**				**Январь**	…	**Декабрь**
		план	**факт**	**Отклонение от плана**				
				всего	**%**			
АКТИВЫ								
I. Оборотные активы								
Денежные средства								
Краткосрочные финансовые вложения								
Дебиторская задолженность								
покупатели								
прочая дебиторская задолженность								
Товары								
Товары на складе								
Запасы								
ГСМ								
прочие								
Под отчет								
расходы будущих периодов								
II. Внеоборотные активы								
Основные средства								
основные средства (балансовая стоимость)								
износ основных средств								
Долгосрочные финансовые вложения								
ПАССИВЫ								
III. Краткосрочные обязательства								
Кредиты и займы								
Кредиторская задолженность								
поставщики товарные								
прочие поставщики								
Задолженность по зарплате								

Обязательства прочие								
% начисленные								
Расчеты с бюджетом								
IV. Долгосрочные обязательства								
Долгосрочные кредиты								
V. Капитал								
УФ								
Резервный капитал								
Прибыль текущего года								
Рентабельность активов								
Рентабельность собственного капитала								

- Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Статьи бюджета	**Ед. изм.**	**Итого за год**				**Январь**	…	**Декабрь**
		план	**факт**	**Отклонение от плана**				
				всего	**%**			
Остаток ДС на начало периода								
Поступления ДС:								
от операционной деятельности								
от инвестиционной деятельности								
от финансовой деятельности								
от социальной сферы								
Поступления ДС от социальной сферы:								
от операционной деятельности								
от инвестиционной деятельности								
от финансовой деятельности								
Выбытие ДС:								
выплаты по операционной деятельности								
выплаты по инвестиционной деятельности								
выплаты по финансовой деятельности								
выплаты по социальной сфере								
Выплаты ДС по социальной сфере:								
выплаты по операционной деятельности								
выплаты по инвестиционной деятельности								
выплаты по финансовой деятельности								
Сальдо за период:								
по операционной деятельности								
по инвестиционной деятельности								
по финансовой деятельности								
по социальной сфере								
Сальдо по социальной сфере:								
по операционной деятельности								
по инвестиционной деятельности								
по финансовой деятельности								
Деньги в пути								
Остаток денежных средств на конец периода								

- Бюджет доходов и расходов (БДР)

Статьи бюджета	% затрат 2018	Итого за год					
		% от продаж 2019	% затрат на $ прибыли	план	факт	Отклонение от плана	
						всего	%
Доходы							
Валовый доход от реализации продукции							
Валовый доход от прочей реализации							
Внереализационные доходы							
Расходы							
Прямые расходы							
Накладные цеховые расходы							
Накладные общезаводские расходы							
Себестоимость реализации							
Прибыль от реализации							
Финансовый результат от основной деятельности							
Финансовый результат от прочей реализации (доставка)							
Финансовый результат от внереализационных операций							
Полный финансовый результат							
Налог на прибыль							
Чистая прибыль							
Рентабельность продаж							
Использование прибыли							

Разработанные форматы бюджетов продаж, прямых затрат на материалы, коммерческих расходов, прямых затрат на оплату труда, производственных накладных затрат, бюджет производства, производственных запасов и управленческих расходов представлены в таблицах.

- Бюджет продаж

Наименование продукции	Количество, шт.	Цена единицы продукции, руб.	Выручка от продаж, руб.	Объем продаж		С учетом коэффициента инкассации, руб.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
				шт./ мес.	руб./мес.		план	факт	Отклонение от плана				
									всего	%			
Продукт А													
Продукт Б													
…													
Продукт F													
Итого:													

- Бюджет прямых затрат на материалы

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
		план	факт	Отклонение от плана				
				всего	%			
Материалы основные								
Материалы вспомогательные								
Покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты								
Производственная кооперация								
Инструмент								
Оснастка								
Производственный инвентарь, приборы								
Таможенные расходы по ТЗР								
Транспортные расходы по ТЗР								
Итого:								

- Бюджет коммерческих расходов

Статья бюджета	На единицу продукции, руб.	На весь объем продукции, руб.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
			план	факт	Отклонение от плана				
					всего	%			
Маркетинг									
Реклама									
Хранение и складирование продукции									
Страховые услуги									
…									

Итого:									

- Бюджет прямых затрат на оплату труда

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
		план	факт	Отклонение от плана				
				всего	%			
Трудоемкость производства продукции								
Стоимость одного человеко-часа								
ФОТ непосредственного исполнителя								
Численность непосредственного исполнителя								
Средняя заработная плата								

- Бюджет накладных затрат

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
		план	факт	Отклонение от плана				
				всего	%			
Общепроизводственные расходы:								
Прочие общепроизводственные								
Мероприятия по ТБ								
Спецодежда								
Спецпитание и питьевая вода								
Метрология								
Лицензирование деятельности								
Аренда зданий и сооружений производственного назначения								
Услуги исследовательских и проектных организаций								
Общехозяйственные и прочие расходы:								
Офисная мебель и инвентарь								
Приобретение компьютерной техники								
Ремонт офисной техники								
Программное обеспечение								
Информационное обслуживание								
Приобретение средств связи								
Мобильная связь								
Организационно-правовые расходы								
Подготовка кадров и обучение								
Банковское обслуживание								
Прочие								
Итого:								

- Бюджет производства

Наименование продукции	План, шт.	Желаемый запас, шт.	Необходимый объем выполнения, шт.	Запас готовой продукции на конец периода, шт.	Запас в % относительно продаж следующего периода, шт.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
						План, шт.	Факт, шт.	Отклонение от плана				
								Всего, шт.	%			
Продукт А												
Продукт Б												
…												
Продукт F												
Итого:												

- Бюджет производственных запасов

Запасы	Планируемый уровень запасов, руб.				Всего, руб.
	январь	февраль	…	декабрь	
Готовая продукция:					
Остаток на начало периода					
Плюс: произведенная продукция					
Минус: Себестоимость продаж					
Итого готовой продукции:					
Незавершенное производство					
Сырье					
Материалы					
Итого запасов:					

- Бюджет управленческих расходов

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	…	Декабрь
		план	факт	Отклонение от плана				
				всего	%			
ФОТ АУП								
Страховые взносы АУП								
Командировочные и представительские расходы								
Амортизация –офисное оборудование								
Коммунальные услуги								
Страхование								
Канцелярские расходы - прочее								
Налоги								
Убытки по безнадежным долгам								
Сторонние выплаты								
Итого:								

3.3. Разработка бюджетного регламента

3.3.1. Периоды бюджетирования

В зависимости от уровня целей в ООО «ПК Борец» выделяется три уровня бюджетирования, которые представлены в приложении 6.

Принцип определения периодов бюджетирования основан на необходимости выделения нескольких подходов в построении бюджетирования — использование более агрегированных показателей для составления стратегического и годового бюджета и выбор большей степени детализации при месячном/квартальном бюджетировании.

3.3.2. Методики, подходы и технологии бюджетирования

В ООО «ПК Борец» используется два основных методических подхода к построению бюджетных моделей:

1. построение бюджетов на основе финансовой структуризации — бюджетирование по ЦФО;

2. построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (видов деятельности) — функциональное бюджетирование.

Методика бюджетирования на основе финансовой структуры заключается в формировании финансовой структуры на базе организационной с закреплением финансовой ответственности и полномочий за руководителями центров финансовой ответственности.

Планирование и отслеживание результатов деятельности компании осуществляется путем установки финансовых целей для подразделений.

Контроль достижения заданных целей и показателей выполняется на основе анализа результатов деятельности подразделений, которые для целей бюджетирования структурированы в финансовую структуру компании и выделены в центры финансовой ответственности (ЦФО).

ЦФО выступают в качестве основного объекта бюджетирования (финансовая самостоятельность в пределах выделенных ресурсов, право принятия решения, ответственность за результат). Для всех ЦФО составляется собственный набор операционных бюджетов.

Операционный бюджет — бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия (ЦФО).

Вторая методика предполагает построение бюджетирования на базе выделения бизнес-процессов компании с закреплением полномочий и ответственности за ресурсы. Ее особенность в том, что структурирование деятельности компании проводится не по функциям, а по выполняемым бизнес-процессам, с закреплением ответственных за каждый бизнес-процесс.

Данная методика также требует четкого определения границ отдельных бизнес-процессов и предполагает назначение лиц, ответственных за результаты работы отдельных бизнес-процессов, с наделением их полномочиями и ответственностью за потребляемые этими бизнес-процессами ресурсы. Бюджетирование по бизнес-процессам реализуется посредством формирования функциональных бюджетов компании.

Функциональный бюджет — бюджет, описывающий определенную функциональную область деятельности компании (сбыт, снабжение, производство и т.д.). Функциональный бюджет, как стоимостная оценка функциональных планов развития компании, позволяет контролировать достижение тактических целей и уровень достижения стратегических финансовых показателей Корпорации (ключевые показатели стоимости).

Обе методики имеют общую логику построения бюджетирования, при этом модель бюджетирования на основе бизнес-процессов позволяет оценить эффективность процессов всей компании и увидеть резерв для их оптимизации, а модель бюджетирования на основе финансового структурирования позволяет оптимизировать результаты деятельности и использования ресурсов отдельных подразделений.

Технологии формирования годового бюджета.

Годовое бюджетирование решает только определенную часть задач краткосрочного бизнес планирования. Основная задача годового бюджетирования направлена на контроль достижения стратегических целей компании. Задачи, которые требуют более детальной проработки и раскрытия, решаются в бюджетах с помощью технологии месячного бюджетирования.

Существует несколько технологий составления годовых бюджетов:

1. Статический бюджет, составляется на календарный год — с 1 января по 31 декабря.

2. Скользящий бюджет составляется на 12 месяцев и по прошествии каждого очередного месяца дополняется новым месяцем — с конца планируемого периода.

3. Текущее бюджетирование - фиксированный годовой бюджет с описанием методики его корректировки, которая проводится поквартально с целью уточнения и детализации годового плана.

В ООО «ПК Борец» используется технология статического бюджета. В последующие периоды, в течение 5 лет, и при условии завершения единой комплексной автоматизации системы управленческого учета и системы бюджетного управления возможен переход к иной технологии бюджетирования.

3.3.3. Основные принципы и механизм реализации системы бюджетного управления ООО «ПК Борец»

Основные принципы реализации системы бюджетного управления:

• Следование единой стратегии развития компании и поставленным перед подразделениями целям при планировании и осуществлении хозяйственной деятельности каждым ЦФО.

• Соблюдение регламентов планирования и исполнения бюджетов, зафиксированных в Положении стратегического и бизнес планирования, Положении бюджетном управлении предприятия.

• Соблюдение единых утвержденных форматов и сроков предоставления отчетности по бюджетам.

• Соблюдение методологии отражения хозяйственных операций в бюджете в рамках

Единых внутрифирменных стандартов управленческого учета согласно утвержденной Учетной политики для целей управленческого учета.

• Соблюдение правил и стандартов, отраженных в регламентных документах по функциональным областям деятельности каждой компании.

Основные рычаги механизма реализации системы бюджетного управления:

- Классификатор ЦФО – это сводный классификатор финансовой структуры ООО «ПК Борец», включающий в себя все объекты финансового управления компании. Каждые из структурных подразделений ООО «ПК Борец» регламентированы отдельным классификатором ЦФО на своем уровне.
- Методологические инструменты системы управленческого учета ООО «ПК Борец» – рекомендуемый единый план счетов, единые стандарты учета активов и обязательств, единые аналитические справочники и классификаторы с учетом согласованной детализации использования данных инструментов в управленческом учете отдельных структурных подразделений.

- Унифицированные справочники статей оборотов бюджета ДДС, статей оборотов бюджета доходов и расходов, статей прогнозного Баланса.
- Классификатор бюджетов – это совокупность всех бюджетов, образующих бюджетную модель. Бюджетная модель ООО «ПК Борец» строится по принципу единых форматов итоговых финансовых бюджетов в сочетании с согласованными бюджетными моделями компаний. Классификатор бюджетов структурных подразделений строится по принципу разделения на группы, виды, разновидности отчетов в зависимости от аналитики и для унификации присваивается порядковый номер (код отчета) на уровне компании.
- Схема взаимодействия бюджетов. Итоговые финансовые бюджеты структурных подразделений консолидируются в итоговые финансовые бюджеты ООО «ПК Борец» и составляют Генеральный бюджет предприятия.

3.3.4. Типы бюджетов

Финансовый план ООО «ПК Борец» состоит из набора итоговых бюджетов, которые в свою очередь являются результатом консолидации итоговых бюджетов структурных подразделений.

Итоговые бюджеты имеют единый формат для всех уровней консолидации (структурные подразделения и холдинг в целом).

Бюджет прибылей и убытков содержит информацию о доходах и расходах и определяет финансовый результат от хозяйственной деятельности компании.

Бюджет движения денежных средств позволяет оценить то, насколько способна компания создавать денежные средства и их эквиваленты, распределять во времени и сохранять определенность их формирования, дает возможность оценить изменения в чистых активах компании, способность влиять на суммы и время потоков денежных средств.

Бюджет по балансовому листу позволяет планировать, учитывать и анализировать стоимость компании, источники средств, их состав, размер и соотношение, платежеспособность, ликвидность, финансовую устойчивость компании, своевременно корректировать влияющие на данные показатели операции.

На уровне каждого структурного подразделения:

- Перечень функциональных и операционных бюджетов носит индивидуальный характер. Перечень функциональных и операционных бюджетов, их форматы, а также их логические взаимосвязи бюджетов между собой отражаются в бюджетной модели структурных подразделений. Бюджетная модель каждого структурного подразделения согласуется и утверждается Генеральным директором ООО «ПК Борец».
- Форматы функциональных и операционных бюджетов, бюджеты проектов, бюджеты стратегических программ достижений составляются компанией на основе сквозных справочников предприятия (перечень таких справочников и их содержание закреплено в Учетной политике организации для целей управленческого учета), а также с использованием индивидуальных справочников и классификаторов (группы ТМЦ, проекты, объекты, сотрудники, договора, контрагенты и пр.)

Исходя из потребностей структурных подразделений ООО «ПК Борец», перечень функциональных бюджетов дополняется и детализируется ими по необходимости.

При формировании списка функциональных бюджетов необходимо придерживаться следующих принципов:

1. в компании должен быть только один бюджет, описывающий определенный процесс;
2. не должно быть «неохваченных» процессов;
3. компания сама определяет потребность в определенных бюджетах (то есть если оно не ведет финансовой деятельности, нет необходимости заводить бюджеты доходов и расходов от финансовой деятельности).

Форматы функциональных бюджетов разрабатываются структурных подразделений в рамках выбранной бюджетной модели и на основе утвержденных статей справочников и классификаторов. Согласуются на уровне предприятия и утверждаются в качестве приложения к Положению о бюджетировании структурного подразделения.

Состав операционных бюджетов ЦФО определяется для каждого центра индивидуально, в зависимости от специфики его производственно-хозяйственной деятельности, то есть присвоение центрам финансовой ответственности статей бюджетов зависит от набора хозяйственных операций, реализуемых в данном ЦФО.

Операционные бюджеты структурных подразделений составляются по каждому ЦФО в соответствии с финансовой структурой, утвержденной Положением о финансовой структуре структурного подразделения.

При описании всех типов бюджетов указывается название бюджета, его назначение, форма предоставления информации, формат бюджета, структура модели бюджета, перечень используемых классификаторов и разрезов аналитик, структурные подразделения, отвечающие за формирование, исполнение и контроль бюджета.

3.3.5. График подготовки документов при разработке бюджетов предприятия

График подготовки документов представлен в таблице 3.3.5

№ п.п	Наименование бюджета	Формирование бюджета				Согласовывает бюджет				Утверждает бюджет			Отвечает за исполнение
		ответственный	срок планирования			ответственный	срок планирования			ответственный	срок планирования		
			месяц	квартал	год		месяц	квартал	год		месяц / квартал	год	
1	**Финансовые бюджеты**												
1,1	Бюджет доходов и расходов	бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам		за 10 дней до начала квартала.	за 20 дней до начала года.	Ген. Директор ООО «ПК Борец»	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам
1,2	Бюджет движения денежных средств	бюджетный контролер	за 7 дней до начала мес.		за 30 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам	за 3 дня до начала мес.		за 20 дней до начала года.	Ген. Директор ООО «ПК Борец»	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам
1,3	Бюджет по балансовому листу	бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам		за 10 дней до начала квартала.	за 20 дней до начала года.	Ген. Директор ООО «ПК Борец»	за 5 дней до начала периода	за 10 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам
2	**Функциональные бюджеты**												
2,1	Бюджет потребностей в материалах	бюджетный контролер		за 20 дней до начала квартала	за 30 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам		за 15 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Ген. Директор ООО «ПК Борец»	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник производства
2,2	Бюджет прямых затрат на оплату труда	бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Ген. Директор ООО «ПК Борец»	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Начальник отдела кадров
2,3	Бюджет накладных расходов	бюджетный контролер		за 15 дней до начала квартала	за 25 дней до начала года	Зам. ген. директора по финансам		за 10 дней до начала квартала	за 20 дней до начала года	Ген. Директор ООО «ПК Борец»	за 5 дней до начала квартала	за 10 дней до начала года	Главный экономист

Заключение

Изученные в процессе подготовки данного дипломного проекта материалы ООО «ПК Борец» позволяют сделать вывод, что на современном этапе одной из наиболее известных и эффективных технологий управления является бюджетирование.

При написании работы использовалась специальная литература по бюджетированию, финансовому анализу, финансовому менеджменту, таких авторов, как Вахрушина М.А., Речлин Р., Лапыгин Ю.Н., Щиборщ К.В., Лихачева О.Н. и многие другие, а также статьи ведущих специалистов в области бюджетирования и управления предприятием.

В дипломном проекте была рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «ПК Борец», также было проанализировано финансовое состояние и исследована сложившаяся система бюджетирования с целью выявления проблем и недостатков.

В результате предложенного мероприятия по постановке системы бюджетирования на ООО «ПК Борец» был разработан план действий по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии.

В проекте описана технология бюджетирования, сформулированы цели и задачи бюджетирования как управленческой технологии в соответствии со спецификой ООО «ПК Борец», разработана система принципов бюджетирования предприятия, создана финансовая структура ООО «ПК Борец», а также предложена модель и формы составления бюджетов предприятия. Также рассмотрены требования к формированию бюджетов и порядку отражения в них информации.

На мой взгляд, предложенная мною система бюджетов даст руководителям организации возможность проведения сравнительного анализа эффективности работы структурных подразделений, определения наиболее предпочтительных для дальнейшего развития отдельных направлений бизнеса и свертывания других.

Разработанная система бюджетирования призвана:

• обеспечивать постоянный контроль за финансовым состоянием предприятия,

• предоставлять материал для анализа необходимости финансирования бизнес-проектов или организации в целом,

• разрабатывать мероприятия по корректировке деятельности комплексов и подразделений.

Целью данного дипломного проекта являлась разработка мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности ООО «ПК Борец», а именно:

1. разработка системы бюджетирования,
2. рассмотрение схем взаимодействия различных бюджетов,
3. совершенствование организации бюджетирования в ООО «ПК Борец».

Список литературы

1. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: Учебно-практический курс. – М.: Омега-Л, 2006.

2. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. – М.: Омега-Л, 2006.

3. Грэй С.Дж., Нидлз Б.Е. Финансовый учет. Глобальный подход: Издательство «Волтерс Клувер», 2006.

4. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2006.

5. Зубакин С.И. Бюджетный контроль. – М.: Изд. Дело АХН, 2010.

6. Карпов А.В. Бюджетирование, как инструмент управления. – М.: Издательство «Результат и качество», 2007.

7. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. –М.: Новое издание, 2007.

8. Лапыгин Ю.Н. Организация и планирование бизнеса: Практическое пособие. – М.: Омега-Л, 2008.

9. Молчанов С.С. Управленческий учет. – М.: Эксмо, 2009.

10. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. – М.: Инфра-М, 2007.

11. Сафронова Н.А. Экономика предприятия: Учебник. – М.: - Юристь, 2008.

12. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. –М. ИНФРА-М, 2006.

14. Шаховская Л.С., Хохлов В.В., Кулакова О.Г. Бюджетирование: теория и практика. – М.: КНОРУС, 2009.