

Введение

Сегодня немногие российские предприятия имеют бухгалтерский и управленческий учет, который поставлен таким образом, чтобы информация, содержащаяся в нем, была пригодной для оперативного управления и анализа. Как понятно из опыта, организации, которые имеют сложную производственную структуру, очень нуждаются в оперативной финансовой и экономической информации, которая помогает оптимизировать затраты и финансовые результаты и принимать обоснованные управленческие решения.

Отсутствие технологии планирования и нечеткие цели приводят к тому, что работники финансовых и планово-экономических служб готовят документы, по которым трудно принимать оперативные решения по управлению экономикой и финансами предприятия. Отсутствие у руководителей точного понимания целей, сложность их ориентации в рыночных условиях, приводят к тому, что планирование отодвигается на задний план, неминуемо уступая место решению текущих дел.

Выходом из этого положения в рыночных условиях считается организация системы финансового планирования на предприятии. В первую очередь, именно финансовый план дает точное понимание и возможность анализа разных вариантов достижения поставленных перед предприятием целей. Начиная планировать, руководители обычно начинают более ясно понимать свои цели, править бюджеты. При этом точность планирования повышается.

Контроль результата и предварительное планирование деятельности организации невозможны при исключении формирования бюджета в качестве основного инструмента гибкого управления организацией, которое обеспечивает полной, точной и своевременной информацией высшее руководство. В бюджете организации находят свое отражение все результаты планирования и контроля в форме плановой, ожидаемой и фактической информации и отклонение плановых показателей и фактических. С помощью

плана разрабатывается стратегия эффективного развития организации в условиях нестабильности и конкуренции, контролируется и анализируется работа предприятия. Именно поэтому бюджет является важным инструментом руководителей при разработке мероприятий по достижению целей организации.

Значит, желание научиться управлять финансами в условиях непостоянства, организовать производство конкурентоспособной продукции, при этом обеспечивая эффективное развитие организации, ставит перед менеджерами российских предприятий трудную задачу: освоить методику формирования бюджета в качестве основного финансового плана и экономического регулятора отношений между структурными подразделениями организации или с внешней средой.

Таким образом, на основании описанной выше ситуации, которая сформировалась в области управления бизнесом, мы можем иметь представление об актуальности темы данной работы. Исследование как теоретических основ коммерческого бюджетирования, так и его практических аспектов, таких как анализ и совершенствование системы внутрифирменного бюджетирования имеет огромное значение, как для отдельных организаций, так и для экономики страны в целом.

Объект исследования: ООО «Пластполимер-проект».

Предмет исследования: система бюджетирования ООО «Пластполимер-проект».

Цель работы: дать оценку системы бюджетирования на предприятии и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы системы бюджетирования на предприятии.
2. Проанализировать систему бюджетирования ООО «Пластполимер-проект».
3. Определить основные направления совершенствования системы бюджетирования ООО «Пластполимер-проект».

4. Разработать программу корпоративной социальной ответственности ООО «Пластполимер-проект».

Практическая значимость результатов ВКР: формулирование мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии, в организации, фирме химической и нефтехимической отрасли.

Реализация и апробация работы: в процессе практики выполнен ряд расчетов для оценки бюджетирования предприятия.

Методологические основы исследования: В качестве элементов научного исследования применялись системный и количественный подходы, а также такие методы исследования, как финансовый анализ, анализ научной литературы по исследуемой теме, интернет-ресурсы.

1 Теоретические основы бюджетирования на предприятии

1.1 Бюджетирование на предприятии, его сущность, назначение и функции, составные элементы, принципы построения

Бюджетирование является одним из главных инструментов управления предприятием. Оно достаточно давно и активно применяется предприятиями в качестве технологии финансового планирования. Однако немногие предприятия рассматривают бюджетирование в качестве реального инструмента управления эффективностью организаций и достижения стратегических целей и задач. Но у предприятия, которое хочет преуспеть в конкурентной борьбе, обязательно должен быть план стратегического развития. Успешные предприятия создают такой план не на базе статистической информации и их проекции на будущее, а основываясь на видении того, какой должна быть организация через некоторое время. И лишь после этого они решают, что нужно сделать сейчас, чтобы быть в намеченной точке завтра [28].

Понятие «бюджет» в настоящее время получило большое распространение. Оно стало очень знакомым и близким понятием сегодня. Это сопряжено с тем, что функция бюджета очень полезна с целью контроля над работой предприятия, для предотвращения неожиданных ситуаций, для понимания, на какой ступени развития находится предприятие [4].

Как правило, слово «бюджет» в большей степени имеет ассоциацию с выработкой экономической политики в масштабах страны. В меньшей степени известно, что бюджет может утверждаться и разрабатываться не только для целей всей страны, но и на микроуровне, в сфере планирования работы отдельной организации. Можно утверждать, что кроме «государственного бюджетирования» имеется и «корпоративное бюджетирование», под которым понимают поставленную на регулярную основу систему комплексного планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности организации [9].

Бюджетирование происходит от английского слова budgeting, что значит планирование и разработка бюджетов, работа в пределах этапа планирования бюджетного процесса [11].

Необходимо отметить, что термины «план» и «бюджет» не тождественны. Бюджетом является численное представление централизованно устанавливаемых характеристик плана предприятия, который характеризует доходы и расходы за конкретный период. Бюджет – это центральный момент всего процесса управления и планирования [1].

Необходимо также отличить понятия «бюджета» от «бюджетирования». Бюджет, как упоминалось выше, это полный количественных показателей документ, согласно которому предприятие ведет свою хозяйственную работу. Бюджетирование – это процедуры составления и реализации данных документов в практической деятельности предприятия [9]. Бюджетный процесс не ограничивается только лишь этапом составления сводного бюджета. Стадии бюджетного процесса приведены на рисунке 1.1.

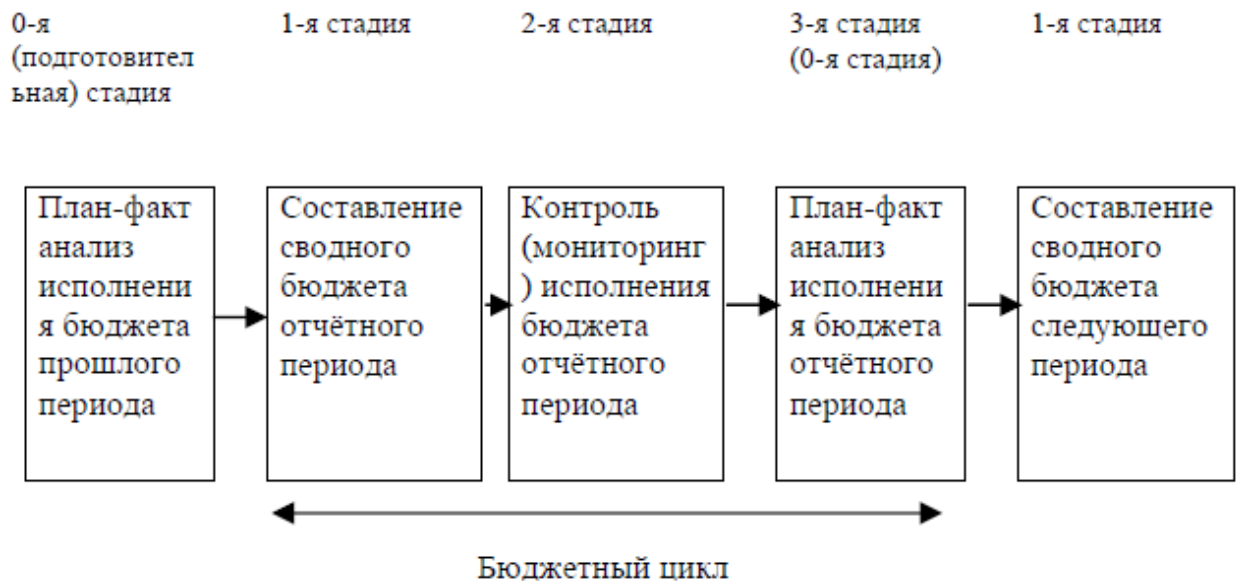


Рисунок 1.1 – Стадии бюджетного процесса

Бюджетный цикл – это период времени от начала 1-й стадии бюджетного процесса, т.е. составления сводного бюджета, непосредственно до завершения 3-й стадии – план-факт анализа исполнения сводного

бюджета. В лучшем случае в компании бюджетный процесс должен быть непрерывным, т.е. завершение анализа исполнения бюджета отчётного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

В настоящее время бюджетирование является трудоёмким и неэффективным процессом. Планово-экономические службы подготавливают большое число документов, при этом большинство из них непригодно для финансового анализа. Бюджетирование затянуто во времени, что делает его непригодным для принятия решений. При существующей системе бюджетирования невозможно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия к непосредственно изменяющимся условиям деятельности.

Исходя из всего вышесказанного, следует что, основной целью при составлении бюджетов является координация всех сторон деятельности предприятия. Задачи, которые призвано решить бюджетирование, можно сформулировать следующим образом:

- бюджетирование необходимо для понимания где, когда, как и для кого вы собираетесь производить и продавать продукцию;
- бюджетирование необходимо для определения объёма и суммы ресурсов, непосредственно необходимы для достижения поставленных целей;
- бюджетирование необходимо для эффективного использования привлечённых ресурсов.

Главное отличие бюджетирования и финансового планирования заключается в том, что в тот момент, когда бюджет помогает предприятию спланировать его ключевые расходы и распланировать их по неделям и месяцам, финансовый план дает возможность направить на финансирование финансовых целей, достигаемых через 5, 10 или 20 лет. Хороший финансовый план сможет помочь найти решение вопросов движения финансовых средств, страхования, налогов, имущественного планирования, образовательных потребностей, выхода на пенсию и других тем.

Прежде чем анализировать вопросы о понятии бюджетирования и для чего оно нужно, необходимо уточнить некоторые понятия и термины. С одной стороны, бюджетирование – это процесс составления финансовых смет и планов, с другой – управленческая технология, которая предназначена для разработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Бюджетирование является технологией финансового планирования, учета и контроля расходов и доходов, которые предприятие получает от своей деятельности на всех уровнях управления, которая также позволяет анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять ресурсами с их помощью [16].

Последние несколько лет бюджетирование стало популярным и ему уделялось большое внимание. Бюджетирование дает возможность согласовывать деятельность подразделений внутри предприятия и подчинять ее стратегической цели организации. Бюджеты включают в себя все стороны хозяйственной деятельности и включают отчетные и плановые (фактические) данные [7].

Планирование постепенно расходуется по организационной структуре. Каждый из бюджетов в начале отчетного периода представляет собой стандарт или план. В конце он уже выступает в качестве измерителя, который позволяет менеджеру сравнивать полученные результаты с теми, которые были запланированы (сравнение «план/факт»), для того, чтобы в дальнейшем улучшить деятельность.

Следовательно, бюджетирование дает возможность в режиме реального времени, т.е. ежедневно, получать показатели рентабельности каждого подразделения, товара и потребителя или каждой сделки. Оперативный управленческий учет может помочь стремительно приспосабливаться к изменениям рынка, а, кроме того, видеть проблемы экономики в момент их возникновения и устранить их до того, как они нанесут существенный материальный ущерб [25]. Это и есть основная идея бюджетирования.

Еще один существенный момент, который раскрывает сущность бюджетирования, отображается в делегировании финансовой ответственности, т.е. система бюджетного управления основывается на принципе общественного принятия решений, на комитете бюджета, где решения принимает не один человек, а группа руководителей – топ-менеджеров. Управленческие решения, которые спускаются сверху вниз, не всегда являются оптимальными, часто бывают плохо проработаны и на местах неприменимы, а также хуже исполняются [11].

С учетом всего вышесказанного, можно сделать вывод, что сущность бюджетирования – это структурирование расходов и доходов с точно определенными местами их возникновения и закрепление за их движением ответственных лиц.

Самым ценным является то, что бюджетирование дает предприятию – это координирование всех сторон деятельности и усилий всех подразделений предприятия для достижения конечного результата и, вследствие этого, повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Бюджетирование – это второй шаг в сложных вопросах планирования деятельности организации, после анализа безубыточности и целевого планирования прибыли.

Как правило, создание бюджетов реализуется в пределах оперативного планирования. С учетом стратегических целей предприятия, бюджеты позволяют решать задачи распределения экономических ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия. Разработка бюджетов дает количественную определенность выбранным перспективам существования предприятия [3].

Основной объект бюджетирования – это бизнес. Не фирма или предприятие, а только бизнес в качестве вида или сферы хозяйственной деятельности. Как объект финансового планирования может выступать производство или сбыт продуктов одного или различного ассортимента, которые обособлены территориально, технологически или по сегментам рынка [16]. Это мнение по данному вопросу изложили В.Е. Хруцкий и В.В.

Гамаюнов.

На этот счет более подробно высказались И.Б. Немировский и И.А. Старожукова: основной объект бюджетирования — это бизнес как вид деятельности предприятия в целом. Каждое предприятие с учетом потребностей управления, может выделить и другие объекты бюджетного управления, например, холдинг, отдельное подразделение, компания, бизнес-процесс или центр финансовой ответственности, регион, проект.

Как объекты бюджетирования и финансового планирования могут рассматриваться также бизнес-процессы, отдельные каналы сбыта, подразделения, виды продукции, сегменты рынка, а также группы потребителей [10].

Назначение бюджетирования следующее [16]:

1. Создание для бизнеса системы координат, базы исходных сведений для финансового менеджмента и финансового анализа, перевод системы планирования из натуральных и физических единиц измерения в финансовые показатели; рост финансовой обоснованности решений, принимаемых на всех уровнях управления.

2. Повышение эффективности применения ресурсов, активов, имеющихся в распоряжении предприятия и его структурных подразделений, а также повышение ответственности менеджеров разного уровня управления за ресурсы и активы, предоставленные в их распоряжение.

3. Формирование возможности с целью оценки инвестиционной привлекательности конкретных проектов, которые осуществляет или которыми собирается заняться предприятие в будущем.

4. Рост обоснованности выделения по конкретным направлениям хозяйственной деятельности и видам бизнеса финансовых и нефинансовых ресурсов; более четкое определение направлений инвестиционной политики и направлений реструктуризации организации.

5. Преобразование предприятия в «финансово-прозрачное» и понятное в финансовом отношении для инвесторов и тех, кто вкладывает в этот бизнес свои деньги.

6. Усиление финансовой дисциплины и комбинирование стимулирования наиболее эффективной работы структурных подразделений в интересах всей организации.

7. Проведение непрерывного мониторинга финансовой эффективности некоторых форм хозяйственной деятельности и структурных элементов.

8. Контроль изменения финансовой ситуации в организации; рост финансовой устойчивости и усовершенствование финансового состояния как предприятия в целом, так и некоторых структурных элементов и видов бизнеса.

Следовательно, введя систему бюджетирования, организация получает возможность:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- своевременно обнаруживать самые узкие места в управлении организацией;
- быстро подсчитывать экономические последствия в случае возможных отклонений от намеченного плана с помощью финансовых моделей на основании дальнейшего прогноза развития ситуации и принимать своевременно эффективное решение;
- координировать работу структурных элементов предприятия и служб к достижению поставленной цели;
- повышать управляемость предприятия с помощью оперативного отслеживания отклонений плана и факта и вовремя принимать решения.

Ожидаемые итоги после внедрения бюджетирования следующие [21]:

- введение процедур постоянного финансового планирования и контроля исполнения бюджета;
- подготовка специалистов финансовых служб с целью изучения методик финансового анализа и планирования;
- формирование годового бюджета организации;

– улучшение управляемости предприятия с помощью делегирования полномочий, установления ответственности управляющих предприятия и совершенствования его организационной структуры;

– улучшение финансовых показателей работы предприятия при помощи совершенствования системы финансового контроля и планирования.

Функция планирования считается самой существенной, бюджетирование является основой для планирования внутри предприятия. С учетом стратегических целей организации, бюджеты решают вопросы распределения экономических и финансовых ресурсов, которые находятся в распоряжении организации. Бюджетирование содействует правильному и четкому целеполаганию в организации, формированию стратегии бизнеса.

Функция прогноза заключается в расчете прогнозных показателей согласно выполнению плановых заданий на основании соответствующего учета.

Функция анализа подразумевает сравнение фактических показателей с плановыми на каждом этапе, выявление отклонений в работе предприятия, начиная от того, что было предположено бюджетом, и дальнейшую корректировку действий.

Бюджетирование, как любая процедура, должно выполняться по заранее утвержденным правилам. Значит, первоначально нужно выработать и утвердить единые требования, на основании которых и будет построена система бюджетирования: методологию, оформление табличных форм, финансовую структуру и т.д. Необходимо добиться, чтобы данные требования заработали. И здесь существенную роль играет «человеческий фактор».

Часто менеджеры постановку бюджетирования «принимают в штыки». Некоторые воспринимают это только как лишнюю работу, которую им стараются навязать, некоторые опасаются, что бюджетирование откроет недостатки работы данных подразделений, а некоторые могут вообще не понимать, что от них требуют. Нужно как-то заставить менеджеров выполнять бюджетные процедуры. Порядок бюджетирования, собственно

сам бюджет, система стимулирования – все это необходимо утверждать с помощью внутрифирменных приказов, за неисполнение которых работников следует наказывать. Следовательно, второй составляющей бюджетирования являются организационные процедуры.

Третьим важным моментом считается автоматизация процесса бюджетирования. В больших организациях объем информации огромен, но каким бы большим он ни был, обрабатывать его нужно вовремя. В современном бизнесе неактуальные данные не нужны никому. Нужен анализ настоящих показателей и прогноз на последующие дни, на месяц вперед и т.д. Автоматизация бюджетирования – это, в первую очередь, автоматизация планирования. По существу, это автоматизация таких процедур, которые прописаны в положении по бюджетированию [23].

Следовательно, полноценное бюджетирование – бюджетирование в качестве управленческой технологии, включает три составные части [17]:

- 1.Технология бюджетирования, куда включаются инструменты финансового планирования, такие как виды и форматы бюджетов, системы целевых нормативов и показателей, порядок консолидации бюджетов разных уровней функционального назначения и управления и т.д.

- 2.Организация бюджетирования, которая включает в себя финансовую структуру организации, регламент бюджетирования и способы бюджетного контроля, распределение в аппарате управления функций, применяемых в процессе бюджетирования, и систему внутренних нормативных документов.

- 3.Автоматизация финансовых расчетов, которая предусматривает формирование финансовых прогнозов, постановку сплошного интегрированного или управленческого учета, в пределах которого в любое время есть возможность получать оперативную информацию о процессе исполнения бюджетов.

Ниже на рисунке 1.2 представлены схематично все три составных элемента полноценного бюджетирования.



Рисунок 1.2 – Бюджетирование как управленческая технология

В случае, если из схемы выпадет хотя бы один составной компонент, то уже нельзя рассчитывать на то, что постановка и внедрение бюджетирования будет иметь успех, а также на то, что оно может помочь решить задачи в сфере управления финансами.

Если система бюджетирования предприятия имеет хорошую организацию, это помогает в контроле и управлении финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, а это обязательно приводит к эффективной работе организации в целом. Однако без выполнения основных принципов бюджетирования и приведения в согласие всех бизнес процессов внутри организации начинать мероприятия по созданию бюджета считается нецелесообразным.

В качестве главных принципов, на которых базируется система бюджетирования, необходимо привести следующие [4]:

1. Единство бюджетной системы – данный принцип обозначает единство четырех составляющих:

- а) нормативная база;
- б) бюджетная документация;
- в) санкции и стимулы;
- г) методология основания и использования средств;

2.Существование границ расходов и доходов между уровнями системы бюджетирования обозначает закрепление видов и форм доходов и обязанностей за соответственными субъектами управления;

3.Самостоятельность бюджетов. Данный принцип предопределяет:

- а) право органов управления к самостоятельному осуществлению бюджетного процесса;
- б) существование собственных источников доходов у субъектов управления;
- в) право органов управления к самостоятельному осуществлению расходования средств;
- г) недопустимость использования дополнительно полученных в ходе исполнения бюджета доходов, сумм экономии и т.д.;
- д) недопустимость расходования средств других бюджетов с целью покрытия нежданных расходов бюджета;

4.Всестороннее отражение расходов и доходов бюджетов. Обозначает, что все расходы и доходы необходимо воспроизводить в бюджете. Помимо этого, для полноты отражения нужна детализация группы расходов и доходов с целью определения направлений денежных потоков и различных видов издержек организации;

5.Сбалансированность бюджета. Предполагает равенство между суммой доходов и суммой расходов, включая в себя добавочное финансирование для покрытия дефицита бюджета, т.е. непрямым условием благополучного функционирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия является существование финансовых ресурсов, при нехватке которых могут быть оплачены не все расходы, это может приводить к нежелательным результатам;

6.Бездефицитность бюджета. Принцип неимения дефицита бюджета, т.е. создание бюджета так, чтобы расходы предприятия не были выше его доходов. При возникновении такой ситуации нужно вкладывание в бюджет добавочных источников финансирования;

7.Экономность и эффективность употребления бюджетных средств. Обозначает, что при осуществлении бюджета нужно применять правила рационального расходования средств, стараясь минимизировать расходы по возможности;

8.Достоверность бюджета. Обозначает реалистичный, как можно более точный подход к формированию бюджета, т.е. плановые показатели, отраженные в бюджете, должны иметь минимальный процент отклонений от фактических данных, быть максимально надежными. С целью выполнения данного принципа нужен эффективный управленческий аппарат и ответственный подход. От формирования бюджетов центрами финансовой ответственности прямо зависит достоверность генерального бюджета.

1.2 Процесс разработки системы бюджетирования и его основные этапы. Виды бюджетов

По большому счету, бюджет в качестве документа никому не нужен. Конечно, он показывает, что на предприятии ведется мониторинг показателей и управленческий учет, но нужно понимать значимость бюджета не в качестве документа, а именно в качестве процесса. Бюджет нужен для того, чтобы его выполнять [4].

Одной из наиболее важных задач процесса бюджетирования считается формирование и реализация неизменного безубыточного основополагающего бюджета с вариантом оборота средств (финансовых потоков), являющимся бездефицитным [22].

Бюджетный процесс сложен и многогранен. В идеале в процессе бюджетирования принимают участие все структурные подразделения организации, которым присвоено наименование «центры финансовой

ответственности» и за которыми закрепляются определенные участки планирования в соответствии с должностными обязанностями и уровнем ответственности. Каждое подразделение по шаблону, утвержденному в организации, заполняет информативную базу, т.е. операционный бюджет, используемый в дальнейшем при формировании финансовых бюджетов, а далее генерального бюджета по всему предприятию в целом. Сведения операционных бюджетов должны обрабатываться, анализироваться и конкретизироваться с целью передачи далее на следующий уровень процесса. Чем четче и реальнее цифры на первого уровня, тем больше вероятность формирования генерального бюджета с минимальными погрешностями, а, следовательно, меньше риск появления непредвиденных ситуаций. После того, как подготавливаются операционные бюджеты вспомогательных служб, они должны быть переданы в экономический отдел, в котором составляется сводный бюджет и формируется прогнозный финансовый результат. Затем финансовая служба на основе свода экономистов составляет бюджет движения финансовых средств, который отображает оттоки и притоки денежной наличности и, следовательно, финансовую политику организации. Готовый вариант бюджета показывают руководителю предприятия, а потом единоличному собственнику или группе с целью согласования и утверждения, после этого он преобразуется в овеществленную цель, поставленную перед предприятием и обязательную для исполнения. Отклонение в некоторую сторону от утвержденного бюджета может иметь нежелательные последствия, в связи с чем выполнение его контролируется строго и в случае нарушения карается [4].

Чтобы процесс бюджетирования стал действовать эффективно, нужно проводить некоторые подготовительные работы. Организация бюджетирования включает в себя следующие основные моменты [27]:

1. Проектирование и утверждение финансовой структуры предприятия. Данный момент необходим с целью делегирования полномочий в рамках составления частных (конкретных) бюджетов ответственными лицами организационных подразделений системы управления организацией.

2. Формирование непосредственно структуры бюджета предприятия. Данный этап включает работы по составлению классификаторов бюджетов, статей бюджета, наложению на организационные звенья видов бюджетов структуры управления организацией.

3. Утверждение бюджетной политики. Бюджетная политика по форме однотипна учетной политике и создается для разработки и укрепления принципов формирования показателей статей бюджета и методов их оценки.

4. Разработка регламента бюджетирования, т.е. установление временного периода бюджетирования, а также непосредственно процедур планирования, бюджетных форматов, порядка действий каждого участника процесса бюджетирования.

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд условий, без которых эта система просто не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методической и методологической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, анализа и контроля исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок (или компонент) бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, анализировать и контролировать его исполнение нужна соответствующая информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, непосредственно движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Непосредственно, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, анализа и контроля сводного бюджета. Система управленческого учёта на предприятии составляет основу учётного блока бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и регулярным, точно так же регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учётная информация, необходимая для его обеспечения.

Организационная структура и система управления составляют организационный компонент бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, анализа и контроля исполнения бюджета предполагает обработку и регистрацию больших объемов информации, что трудно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень качества и оперативности учётно-аналитической работы ощутимо повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые подразделениями предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический компонент (блок) системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Инфраструктура бюджетного процесса

При формировании бюджета ключевыми характеристиками являются следующие [9]:

- централизация;
- формализация;
- системность.

«Формализация» обозначает, что бюджет – это, в первую очередь, набор цифр. В план же, кроме бюджетных цифровых показателей обычно входит перечень определенных мероприятий, необходимых для достижения этих показателей.

Еще одним значительным моментом считается то, что бюджет включает в себя лишь показатели, устанавливаемые централизованно аппаратом управления для конкретных подразделений или центров ответственности. Методология бюджетирования на различных предприятиях может отличаться, но в результате бюджетные показатели в любом случае устанавливаются центральным органом предприятия, т.е. аппаратом управления, «сверху вниз» и являются обязательными для исполнения его структурными подразделениями, т.е. центрами ответственности.

«Системность» обозначает, что в бюджетировании комплекс

бюджетов единичных центров ответственности обязательно создает сводный бюджет организации в целом. В результате объектом бюджетирования является бизнес организации как одно целое, и бюджетные характеристики для конкретных подразделений и по конкретным сегментам хозяйственной деятельности утверждаются с учетом критериев максимизации конечных финансовых результатов организации в целом, но не увеличения эффективности этого отдельного сегмента.

Бюджетирование является динамическим процессом формирования и осуществления финансового документа, главными этапами которого являются [26]:

1. Анализ выполнения бюджета прошлого периода, т.е. сопоставление фактических данных и плановых, определение отклонений, отыскание резервов;
2. Формирование бюджета на отчетный период;
3. Контроль или мониторинг за исполнением бюджета отчетного периода;
4. Анализ выполнения бюджета отчетного периода, т.е. сопоставление фактических данных и плановых, определение отклонений, отыскание резервов;
5. Формирование бюджета на следующий период.

Бюджетный цикл – это составляющая бюджетирования, процесс формирования предприятием бюджета. Основными этапами бюджетного цикла являются [25]:

1. Определение основного фактора бюджетирования (*principalbudgetfactor*), т.е. фактора, ограничивающего деятельность предприятия в краткосрочный период. Как правило, этим фактором является предельный объем продаж, который определяется текущим рыночным спросом. Этим фактором могут стать также производственные мощности предприятия, существование квалифицированных трудовых ресурсов или редких материалов и т.д. Весь последующий процесс бюджетирования строится с учетом выбранного основного фактора.

2. Разработка основного бюджета (keybudget) или бюджета по выбранному основному фактору. Большей частью это бюджет продаж, построение которого включает в себя детальное планирование физического объема продаж, выручки и цен по всем группам товаров.

3. Разработка операционных или функциональных бюджетов (functionalbudgets), т.е. бюджетов, которые направлены на обеспечение исполнения основного бюджета. Главным образом, это бюджет производства, построение которого выполняется с учетом объема продаж, наличия на начало периода запасов и минимального уровня запасов готовой продукции, который предприятие поддерживает в зависимости от своей внутренней политики.

На основании бюджета производства разрабатывают бюджет трудовых затрат и бюджет расходования материалов. Затем формируется бюджет закупки материалов с учетом данных бюджета расходования материалов, объема запасов материалов на начало периода и необходимого для поддержания уровня запасов материалов.

Далее формируются бюджеты накладных расходов. Переменные накладные расходы могут планируются так: производственные – на базе данных об объеме производства; коммерческие – на базе данных об объеме продаж. В отдельности выполняется бюджетирование постоянных накладных расходов.

Следующий шаг – это установление ожидаемого притока денежных средств, с учетом планируемого объема продаж и схемы расчетов с покупателями; ожидаемого оттока денежных средств, с учетом плана покупки производственных ресурсов и схемы расчетов с поставщиками. В итоге выясняется, есть ли вероятность нехватки денежных средств с целью обеспечения текущей деятельности, и определяются потребности предприятия в краткосрочном финансировании.

4. Построение генерального (сводного) бюджета (masterbudget), который включает в себя:

- планируемый отчет о прибылях и убытках;

- планируемый баланс;
- планируемый отчет о движении денежных средств.

Далее необходимо описать существующие виды бюджетов. По мнению С. Белоблювского, используемые в планировании виды бюджетов делятся на четыре блока [20]:

1. Основные бюджеты (бюджет затрат и доходов, расчетный баланс, бюджет движения денежных средств);
2. Операционные бюджеты (бюджет прямых материальных затрат, бюджет продаж, бюджет управленческих затрат и т.д.);
3. Вспомогательные бюджеты (план первоначальных (капитальных) затрат, кредитный план, бюджеты налогов и т.д.);
4. Дополнительные или специальные бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты конкретных проектов или программ).

Все эти блоки бюджетов взаимосвязаны между собой, данные каждого из них должны соответствовать друг другу. Весь этот комплекс бюджетов составляет бюджетную структуру организации и нужен для формирования главного бюджета, становящегося основой для прогнозирования и планирования прибыли предприятия – его основного финансового ресурса. Его задачей является описание в структурированной форме ожидаемых затрат относительно продажи товаров и иных финансовых операций в плановом периоде [26].

Организация одновременно может составлять несколько бюджетов, которые различаются в зависимости от продолжительности бюджетного периода (текущий квартальный бюджет, среднесрочный годовой бюджет, долгосрочный «бюджет развития» на 3 – 5 лет и т.д.). Разумный выбор длительности бюджетного периода – это одна из существенных предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом [19].

Бюджет может обладать бесконечным количеством видов и форм. Бюджет не имеет стандартной формы, которая должна строго соблюдаться, в отличие от формализованного отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса. Структура бюджета находится в зависимости от

того, что есть предмет бюджета, какой размер имеет предприятие и от степени интеграции процесса формирования бюджета в финансовую структуру организации, а также, какую квалификацию и опыт имеют разработчики бюджета [18].

В процессе бюджетирования необходимо учитывать следующие факторы:

- стадию жизненного цикла изготавливаемого товара;
- уровень конкуренции;
- постоянные и переменные потребности потребителей;
- трудовые ресурсы;
- уровень финансового и предпринимательского рисков;
- тенденции развития технологии;
- потребности и ресурсы производства;
- стоимость сырья, рекламные и маркетинговые условия;
- запасы на складе;
- ценообразование на товары или услуги;
- моральное старение продукции и услуг.

Состав системы бюджетирования на предприятии для наглядности представлен на рисунке 1.2.

Принципы результативного бюджетирования основываются на здравом смысле и достаточно просты. С целью сопоставления и анализа информации различных периодов процесс бюджетирования должен быть непрерывным и постоянным. Эти периоды должны быть равными и утверждаться должны заранее: неделя, декада, месяц, квартал, год.

Бюджет должен предоставлять информацию ясно и доступно, и так, чтобы его содержание пользователю было понятно. Излишек информации затемняет точность и значение данных, недостаток информации может привести к недопониманию ключевых ограничений, сведений, принятых в документе.

Бюджеты можно представить в виде классификации, приведенной в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация видов бюджетов предприятия

Классификационный признак	Вид бюджета
По деятельности предприятия	Бюджет по операционной деятельности
	Бюджет по инвестиционной деятельности
	Бюджет по финансовой деятельности
По видам затрат	Бюджет текущих затрат
	Бюджет капитальных затрат
По широте номенклатуры затрат	Функциональный бюджет
	Комплексный бюджет
По методам разработки	Фиксированный бюджет
	Гибкий бюджет
По длительности планируемого периода	Ежедневный, понедельный, месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	Оперативный бюджет
	Текущий бюджет
	Перспективный бюджет
По непрерывности планирования	Самостоятельный бюджет
	Непрерывный (скользящий) бюджет
По степени содержания информации	Укрупненный бюджет
	Детализированный бюджет

Если обобщить все вышесказанное, то можно сказать, что бюджетирование на предприятии в самом общем виде выполняет три ключевые функции: прогноза, планирования и анализа [5].

Бюджет по операционной деятельности конкретизирует в пределах определенного временного периода сущность показателей, которые отражаются в текущем плане расходов и доходов по операционной деятельности.

Бюджет по инвестиционной деятельности ориентирован на определенную конкретизацию показателей текущего плана расходов и доходов по этой деятельности.

Бюджет по финансовой деятельности нужен для того, чтобы определенным образом конкретизировать показатели текущего плана расходования и поступления денежных средств.

Бюджет текущих затрат включает в себя два раздела: текущих расходов, которые представляют собой расходы производства (обращения) по определенному виду операционной деятельности, и доходов от текущей хозяйственной деятельности, которые формируются в основном за счет реализации продукции (услуг, товаров).

Бюджет капитальных затрат является формой доведения до определенных исполнителей итогов текущего плана капитальных вложений, который разрабатывается на базе реализации нового строительства, модернизации и реконструкции основных фондов, а также приобретения новых видов нематериальных активов и оборудования и т. д.

Функциональный бюджет разрабатывают по одной (или нескольким) статьям затрат (к примеру, бюджет оплаты труда работников).

Комплексный бюджет разрабатывают по широкой номенклатуре расходов (к примеру, бюджет административно-управленческих расходов, бюджет производственного участка и т. п.).

Гибкий бюджет считается более динамическим, чем статическим. Он разрабатывается с учетом возможности колебаний, которые необходимо внести в него при изменениях выпуска, реализации и иных параметров деятельности, которые влияют на уровень расходов и доходов предприятия. При применении гибкого бюджета характер колебаний затрат по каждой составляющей учитывается с помощью пересмотра заложенных в бюджет допусков в пределах достигнутого фактически уровня деятельности. Гибкий бюджет считается эффективным средством для сопоставления фактических расходов для выбранного уровня активности с предписанными.

Фиксированный или статичный бюджет необходимо оставлять без изменений вне зависимости от объемов выпуска и иного достигнутого уровня деятельности, т.е. это бюджет, который основан только лишь на одном уровне активности (для одного объема продаж или производства). Он применяется на предприятиях, уровень производства или реализации которых является предсказуемым и довольно стабилен или, наоборот, у которых перемены в уровне деятельности в производстве не вносят

изменений в годовой доход или затраты. Фиксированный бюджет сравнительно прост при формировании и ему не нужен пересмотр при изменениях в уровне деятельности. Однако даже при формировании бюджета этого типа должна иметься возможность при необходимости внесения, по крайней мере, незначительных корректировок.

Оперативным бюджетом является бюджет, который прямо связан с достижением целей организации, к примеру, план материально-технического снабжения, производства.

Текущий бюджет – это краткосрочный бюджет, который направлен на планирование текущих целей организации.

Перспективный бюджет – это бюджет генерального развития производства и долгосрочной структуры организации.

Самостоятельный бюджет – это изолированный, который не зависит от других бюджетов.

Непрерывный или скользящий бюджет – это новый бюджет, который добавляется к бюджету по мере того, как заканчивается квартал или месяц.

Укрупненный бюджет – это бюджет, в котором главные статьи расходов и доходов указываются в обобщенном виде.

Детализированный бюджет – это бюджет, в котором все статьи расходов и доходов расписываются по всем составляющим полностью.

1.3 Особенности организации процесса бюджетирования на предприятии

Процесс бюджетирования во многих организациях идет в условиях экономической нестабильности и отсутствия четких перспектив развития. Значит, с целью успешного формирования и деятельности системы бюджетного управления нужно соблюдать некоторые обязательные условия [12].



Рисунок 1.4 – Состав системы бюджетирования на предприятии

1.Целесообразно сформировать новую организационную структуру управления организацией, которая определяет права и ответственность менеджеров подразделений, и структуру бизнес-процессов, влияющих на качество и скорость внутрифирменного планирования.

2.Нужно согласовать и объединить бюджетирование с информационной и организационной структурами организации, а также с системой исполнения бизнес-процессов, т.е. производством товаров. Самый подходящий вариант – это тот, при котором совершается закрепление организационной структуры согласно целям и задачам предприятия, а также ситуацией во внешней среде. Далее устанавливают правила движения информации (отчетов, документов, регистров и т.д.), которая отражает результаты деятельности организации в целом и ее подразделений.

3. С целью успешного планирования целесообразно утвердить стандартные формы учетных данных для их коллективного потребления всеми подразделениями (центрами ответственности, бизнес-центрами и т.д.). Для этого необходимо разработать внутренние нормативные документы такие, как:

- положение о консолидации и конвертации данных бухгалтерского учета;
- план счетов налогового учета;
- положение о формировании налоговой отчетности;
- положение о системе управленческого учета и отчетности;
- классификатор первичных документов производственной логистики, идентифицированных во времени и пространстве;
- классификатор первичных планово-учетных единиц бюджетного управления и т.д.

4.Нужно четкое структурирование всех процессов, разделение функций и ответственности определенных лиц за итоги хозяйственной деятельности структурных подразделений. Выполнение этого условия дает возможность автоматизировать все требуемые для этого действия и существенно упростить систему бюджетирования.

5. Внедрение бюджетирования должно быть основано на качественном финансовом анализе, прогнозировании направлений рыночной конъюнктуры, учете факторов, которые влияют на сбыт товаров, а, значит, на финансовые результаты. С этой целью нужно вести следующую работу:

- сформировать для подразделений набор аналитических показателей;
- обеспечить их соотносимость в пространстве и во времени;
- установить набор стандартных аналитических форм.

6. Введение бюджетирования сопровождается разработкой учетной политики (выбор центров финансового учета (ЦФУ), системы реализации бухгалтерского учета, типологии бухгалтерских проводок, которые используются для целей отображения хозяйственных ситуаций, операций консолидации информации и установления финансовых результатов). Для того, чтобы данные бухгалтерского учета были подходящими для финансового контроля и анализа, они должны дополняться системой управленческого учета, это даст возможность точно распределить затраты по ЦФУ, бизнес-процессам и т.д.

7. В результате окончательный контур бюджетного управления должен включать в себя:

- формулирование задач и целей организации;
- финансовое контроль и планирование над осуществлением планов;
- контроль и учет итогов деятельности;
- расчет параметров для целей анализа отклонений от плана;
- принятие решений по усовершенствованию отклонений.

Во всяком случае, перед менеджерами предприятия стоит не легкая задача: квалифицированно ввести системы бюджетного управления, в то же время решив две задачи – техническую и организационную. Обязательным условием создания системы бюджетирования считается разработка регламента, который определяет порядок построения бюджетов, так как для каждого из них необходимо не только согласование со смежными бюджетами, но и с иными функциями управления организацией. Бюджетный процесс применяется для достижения двух главных целей – планирования и

контроля [2].

В ходе планирования руководству предприятия с целью принятия взвешенных решений нужно обладать обобщенными и отфильтрованными сведениями о подразделениях, носителями которых являются управленцы нижнего уровня. Этой информацией их обеспечивает бюджетный процесс, который построен по принципу «снизу вверх». Одновременно нередко и управленцы нижнего уровня могут более обдуманно планировать, если обладают информацией от руководства, которое обычно значительно больше имеет сведений об общей картине в пределах предприятия и его долгосрочных целях [24].

Процесс выработки, контроля и анализа выполнения бюджета предопределяет регистрацию и обработку крупных массивов данных, что трудно сделать вручную. В бюджетном процессе степень оперативности и качества учетно-аналитической работы значительно повышается, а количество ошибок уменьшается при применении программно-технических средств. Программно-технические средства, которые используются структурами организации, занятыми в бюджетном процессе, входят в программно-технический блок системы бюджетирования [6].

Все четыре элемента бюджетного процесса узко связаны между собой и входят в инфраструктуру системы бюджетирования в организации (рисунок 1.5) [8].

К примеру, внутренний документооборот размещается на стыке учетного и организационного блоков, поскольку, во-первых, он охватывает комплекс информационных потоков, прямо определяемых существующей системой управленческого учета, во-вторых, он жестко закреплён внутренним порядком в форме некоторых внутренних нормативных актов, а это уже считается частью системы управления [9].

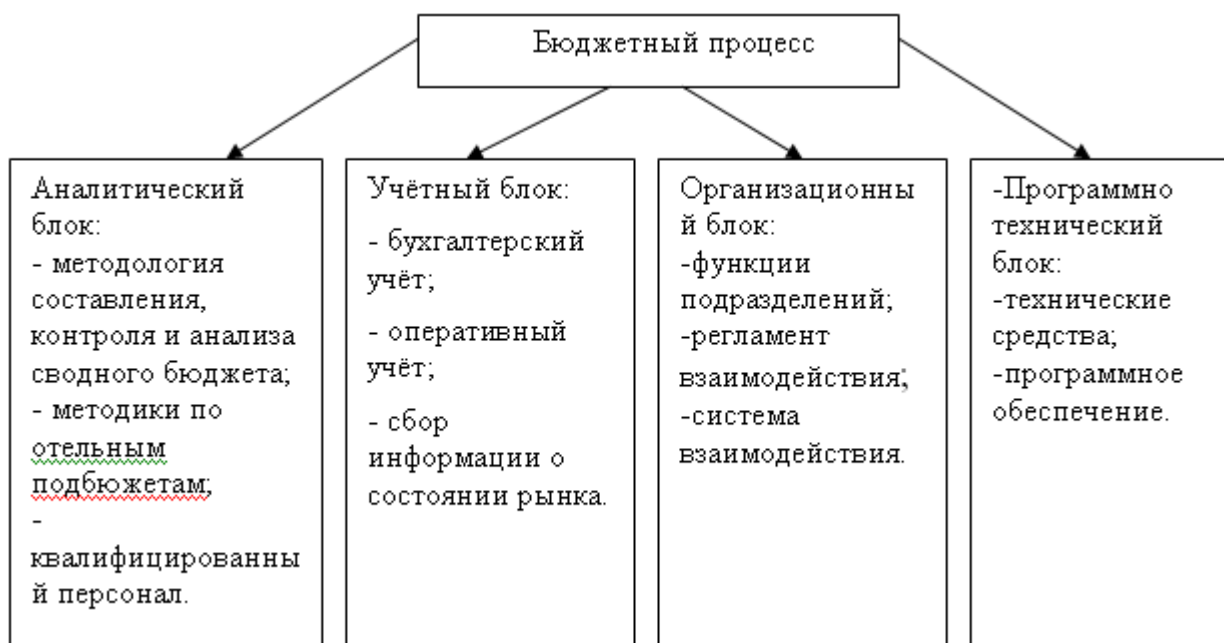


Рисунок 1.5 – Инфраструктура бюджетного процесса

Как средство контроля бюджет может являться очень эффективным в качестве инструмента, который позволяет задавать границы ответственности и полномочий управленцев низшего звена и анализировать эффективность деятельности и качества планирования (к примеру, на базе анализа отклонений) [24].

Основной бюджет является прогнозируемым состоянием основных финансовых отчетов в момент окончания анализируемого планового периода. В традиционном варианте процедура подготовки бюджета включает следующие основные элементы:

- бюджет продаж (как правило, над этим работает отдел маркетинга);
- бюджет производства с учетом его обеспечения;
- бюджет административных расходов;
- инвестиционный бюджет;
- финансовый бюджет.

Но на практике, как правило, весь процесс бюджетирования или его отдельные этапы повторяются несколько раз, «откатываются» назад и повторяются вновь, и в соответствии с тем, как бюджет уточняется, соотнобразовывается с бюджетами аффилированных лиц или подразделений,

приводится в согласие со стратегическими установками.

В формирование бюджета входят четыре основных стадии [15]:

1. Постановка проблемы и сбор начальных данных для формирования проекта бюджета;

2. Оценка и обобщение собранных данных, расчет научно-обоснованных характеристик экономической деятельности организации, разработка проекта бюджета;

3. Анализ проекта бюджета;

4. Утверждение бюджета.

При сборе исходных данных предполагается ответственность структурных подразделений по обеспечению информацией для целей определения взаимосвязи показателей.

Бюджет включает в себя два раздела: «Доходы» и «Расходы». Статья «Доходы» включает доходы от реализации товаров на внешнем и внутреннем рынках. Для множества промышленных предприятий именно такой вид доходов имеет максимальный удельный вес. В него включается:

– доход, который получен в планируемом периоде за товары, ранее отгруженные, но не оплаченные (дебиторская задолженность);

– доход, который получен за оплаченные готовые товары, отгружаемые в планируемом периоде со склада готовых товаров согласно заключенным контрактам;

– доход, который получен за оплаченные в планируемом периоде готовые товары, изготовленные по плану производства и отгруженные согласно заключенным контрактам [1].

Очень большое привлечение заемных средств снижает финансовую устойчивость организации, а очень маленький объем заемных средств не дает возможности организации развиваться. По этой причине при создании проекта бюджета предполагается проведение анализа эффективности потребления привлекаемых средств на основе данных отчетного и планового периодов в соответствии с разработанным на предприятии научно-обоснованным порядком расчета оптимального и максимально допустимого

уровней кредитной массы. С этой целью службами организации проводится расчет рентабельности активов на основании оптимизации уровня финансового рычага. Допустимый уровень финансового рычага обуславливается тем, что цена заемных средств не должна быть выше цены собственных средств [12].

Оптимальный и максимально допустимый уровни кредитной массы определяются путем многократного перебора вариантов с непрерывным приближением к наилучшей величине. В разработанной системе бюджетирования для их поиска предусмотрены специальные алгоритмы и схемы. В этом случае определяются финансовые издержки по обслуживанию кредитов организации и показатель эффекта финансового рычага (ЭФР). Если ЭФР имеет отрицательное значение показателя, то предприятию нужно отказаться от привлечения заемных средств в планируемом периоде и искать варианты альтернативного финансирования [29].

Второй раздел бюджета – «Расходы». Одной из ключевых статей расходов считаются «Затраты на производство». Определение объемов финансирования по этой статье выполняется согласно разработанной экономической модели, которая включает в себя определение затрат основных и вспомогательных производств по цеховой себестоимости, коммерческих и общехозяйственных расходов, разделения накладных расходов по у.е. Себестоимость товарной продукции рассчитывается с учетом плана производства, установленного экономической службой, цен на материалы, комплектующие и полуфабрикаты, расходов на заработную плату, топливно-энергетических расходов, расходов на обслуживание производственного процесса, обеспечение техники безопасности и нормальных условий труда, эксплуатацию и содержание средств природы [30].

Стоимость оборотных средств по незавершенному производству может быть фактической по состоянию на определенную дату, и расчетной (нормативной). Помимо этого для увеличения достоверности расчетов нужно учитывать и особенности формирования оборотных средств на определенном

предприятия, а также воздействие внешних факторов. Примером установления такого воздействия может служить расчет инфляционных ожиданий. К возмущениям от внешних источников для организации можно причислить и требования поставщиков о закупках материалов определенными партиями, которые часто превышают нормативные потребности организации. В связи с воздействием отмеченных факторов нужно корректировать нормативы на коэффициенты партийности и инфляции, применение которых уменьшает риск ошибки при образовании расходов бюджета.

Следующим шагом считается расчет результатов производственно-хозяйственной деятельности организации без учета налогообложения, это дает возможность уменьшить сроки прогнозирования платежей в бюджеты всех уровней и, в соответствии с этим, снизить до минимума издержки, которые связаны с возможными в этой области ошибками.

К обязательным платежам, которые отражаются в бюджете организации, относят штрафные санкции, проценты по кредитам, пени, дивиденды и проценты по облигациям, которые выплачиваются в планируемом периоде, а также погашение кредиторской задолженности.

Расчет сумм и сроков выплат процентов за использование кредитов и погашения кредитов выполняется на основании кредитных договоров с банками. При этом предусматривается возможность получения новых кредитов в планируемом периоде и сроки погашения полученных ранее. Инструменты, которые используются рассматриваемой технологией бюджетирования, дают возможность в короткие сроки провести вариантный анализ получения «горячих кредитов» с учетом разных ситуаций формирования конъюнктуры рынка и внутренних возможностей организации.

Возврат кредитов и процентов за пользование кредитами, которые получены организацией на экстренные нужды, относят на себестоимость товаров; источник возврата кредитов, которые получены на иные цели, - это прибыль предприятия с учетом действующей ставки рефинансирования ЦБ

РФ и ставки налога на прибыль [13].

Общая стоимость штрафных санкций формируется из сумм, которые начислены за несвоевременную уплату организацией налогов в бюджет, взносов во внебюджетные фонды, за нарушение сроков перечисления процентов за пользование кредитами банков, а также пеней и штрафов за разные нарушения.

При формировании бюджета организации предусмотрено соответствие источников получения доходов и статей расходов. Прибыль, которая получена от реализации товаров, и амортизационный фонд, который сформирован от начисления износа зданий, сооружений, транспортных средств, оборудования, считаются целевыми источниками финансирования.

При формировании бюджета проводятся расчеты по прибыли организации, т.е. рассчитывается налогооблагаемая прибыль, сумма налога на прибыль, прибыль, которая остается в распоряжении организации, и проводится плановое распределение прибыли по фондам.

С целью эффективного управления организацией каждый квартал составляют прогноз исполнения бюджета, чтобы информировать руководство и собственников в течение финансового года о том, какое влияние оказывают последние события, которые не предусмотрены бюджетом, на основные показатели. Если необходимо, то руководство организации принимает решения о корректировке годового бюджета организации по статьям согласно создавшейся ситуации.

Следовательно, бюджетирование считается основным элементом системы контроля внутри предприятия и корректировки стратегического ориентира развития организации. Бюджетный контроль дает возможность оперативно следить за отклонениями от заданных целевых параметров и определять тенденции развития предприятия. Система бюджетного управления является системой управления по отклонениям. Именно эта система управления по отклонениям, а не система по отслеживанию и «ликвидации» отклонений.

Процесс разработки, анализа и контроля исполнения бюджета

предопределяет регистрацию и обработку больших объемов информации, а это затруднительно делать вручную. Уровень качества и оперативности учетно-аналитической работы в бюджетном процессе значительно повышается, а количество ошибок уменьшается при применении программно-технических средств. Программно-технические средства, которые используются структурами организации, задействованными в бюджетном процессе, являются программно-техническим блоком системы бюджетирования.

Можно выделить следующие два метода разработки бюджетов предприятия: метод нулевого базиса и метод прироста.

Является традиционный метод прироста. При подготовке бюджета часто исследуют следующий подход: в основу его состава на предстоящий период закладываются данные о достигнутых ранее уровнях дохода и затрат. Затем эти данные перерабатываются с учетом ожидаемых цен, а также изменений характера или объема предпринимаемой деятельности. Таким образом, непосредственно бюджеты подготавливаются на базе прироста доходов и затрат от достигнутого уровня деятельности. Недостаток этого метода непосредственно в том, что неэффективные решения, закладываемые на достигнутом уровне, переплывают в бюджеты будущих периодов.

Метод нулевого базиса непосредственно позволяет подготовить бюджет затрат для одной сферы деятельности при малом уровне производства, а затем определить, оформив в виде отдельного документа, выгоды и затраты от дополнительного прироста деятельности.

Суть метода в том, что каждый из всех видов деятельности, осуществляемый в рамках финансовой ответственности или структурного подразделения, в начале периода должен доказать право на дальнейшее существование путем будущей экономической эффективности предоставляемых средств. В результате руководство получает информацию, позволяющую лучше определить приоритеты.

При сопоставлении данных методов видны их недостатки, так и преимущества. Составление бюджета по методу прироста имеет большое

преимущество. С другой стороны, составление бюджета на основе нулевой базы, хотя и более обоснованно, практически трудно осуществимо. Если применить его ко всем разработанным бюджетам, то процесс потребует большего времени.

Выбор того или иного метода разработки, видов и форм бюджетов определяется исходя из специфики деятельности, объемов реализации и производства, задач и целей деятельности предприятия и т. д.

В следующей главе работы будет проведен анализ системы бюджетирования на предприятии ООО «Пластполимер-проект».

2 Анализ системы бюджетирования на предприятии ООО «Пластполимер-проект»

2.1 Краткая характеристика ООО «Пластполимер-проект»

Общество с ограниченной ответственностью «Пластполимер-проект», зарегистрировано в Едином государственном реестре юридических лиц за № 1057001458392 02.12.2005г. Инспекцией ФНС России по Томскому району Томской области, ИНН 7014044152, именуемое в дальнейшем «Общество» переименовано из Общества с ограниченной ответственностью «Лада».

Учредительным документом Общества является настоящий Устав.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Пластполимер-проект». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке; ООО «Пластполимер-проект».

Место нахождения Общества: Российская Федерация, 634012, Томская область, г. Томск, переулок Нахимова, д. 1/1.

На момент создания Общество филиалов и представительств не имеет.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

Для цели деятельности Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве;
- архитектурная деятельность;
- проектирование производственных помещений, включая размещение машин и оборудования, промышленный дизайн;
- проектирование, связанное со строительством инженерных сооружений, включая гидротехнические сооружения; проектирование движения транспортных потоков;
- разработка проектов промышленных процессов и производств, относящихся к электротехнике, электронной технике, горному делу, химической технологии, машиностроению, а также в области

промышленного строительства, системотехники и техники безопасности;

– разработка проектов в области кондиционирования воздуха, холодильной техники, санитарной техники и мониторинга загрязнения окружающей среды, строительной акустики и т.п.;

– предоставление прочих услуг;

– оптовая торговля прочими строительными материалами.

Органами управления Общества являются: Общее собрание участников и Генеральный директор.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Единоличным исполнительным органом является Генеральный директор.

К исключительной компетенции Общего собрания участников Общества относится:

1) определение основных направлений деятельности Общества, утверждение планов хозяйственной деятельности;

2) утверждение Устава, внесение в него изменений и дополнений, в том числе изменение размера уставного капитала Общества, утверждение новой редакции Устава;

3) принятие решений о реорганизации или ликвидации Общества;

4) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

5) назначение, освобождение от должности Генерального директора Общества, утверждение существенных условий его трудового договора;

6) решение о совершении крупной сделки;

7) утверждение годовой отчетности и годовых бухгалтерских балансов Общества;

8) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества между его участниками;

9) вступление в фонды, ассоциации, объединения и другие организации, и выход из них;

10) создание и ликвидация филиалов, открытие представительств и утверждение положений о них;

11) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

12) решение вопросов о совершении крупных сделок, предусмотренных ст.46 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

13) решение вопросов об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных ст. 45 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Генеральный директор:

- рассматривает текущие и перспективные планы работ;
- обеспечивает выполнение планов деятельности Общества;
- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждение которых отнесено настоящим Уставом к компетенции общего собрания участников Общества;
- определяет организационную структуру Общества;
- обеспечивает выполнение решений общего собрания участников Общества;
- подготавливает материалы, проекты и предложения для рассмотрения и утверждения на общем собрании участников Общества;
- распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных решениями общего собрания участников Общества, настоящим Уставом и действующим законодательством;
- разрабатывает штатные расписания Общества, филиалов и представительств Общества;
- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, распоряжения, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы в отношениях с физическими и юридическими лицами, как в Российской Федерации, так и за ее пределами;
- открывает расчетный, валютный и другие счета Общества в

банковских учреждениях, заключает договоры и совершает иные сделки, выдает доверенности от имени Общества;

- утверждает договорные тарифы на услуги и продукцию Общества;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- представляет на утверждение Общего собрания участников Общества годовой отчет и баланс Общества;
- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе с правом передоверия;
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества;
- обеспечивает соответствие содержащихся в списке участников Общества сведений сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале Общества, о которых стало известно Обществу;
- осуществляет иные полномочия.

2.2 Анализ финансового состояния ООО «Пластполимер-проект»

Для изучения состава имущества и динамики стоимости, а также его структуры на основании актива бухгалтерского баланса предприятия составим аналитическую таблицу 1.1 «Состав, динамика и структура имущества предприятия» на основании данных формы № 1 «Бухгалтерский баланс» (приложение А) [14].

Как видно из таблицы, в имуществе предприятия в составе внеоборотных активов присутствуют только основные средства в 2015 году.

В составе оборотных активов увеличиваются все статьи, кроме денежных средств, которые снижаются на 180 тыс. руб.

Таблица 2.1 – Состав, динамика и структура имущества предприятия на 2015 год

Показатели	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, % (+, -)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	на начало года	на конец года	изменение за год (+, -)		на начало года	на конец года	изменение за год (+, -)
1. Имущество предприятия, всего	38 767	47 368	8 601	22,19	100	100,0	
в том числе:							
2. Внеоборотные активы	0	316	316	0,00	0,00	0,67	0,67
нематериальные активы	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
основные средства	0	316	316	0,00	0,00	0,67	0,67
3. Оборотные активы	38 767	47 052	8 285	21,37	100,0	99,33	-0,67
из них:							
запасы	7 701	11 049	3 348	43,47	19,86	23,33	3,46
НДС	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
дебиторская задолженность	29 079	31 637	2 558	8,80	75,01	66,79	-8,22
краткосрочные финансовые вложения	1 479	4 038	2 559	173,02	3,82	8,52	4,71
денежные средства	398	218	-180	-45,23	1,03	0,46	-0,57
прочие оборотные активы	110	110	0	0,00	0,28	0,23	-0,05

Имущество предприятия за год возрастает на 8 601 тыс. руб. в большей степени за счет оборотных активов.

На рисунке 2.1 показано изменение удельного веса элементов активов в имуществе предприятия: синим цветом показан удельный вес на начало года, розовым – на конец года.

На рисунке показано, что основные средства имеют только 0,67% на конец года. В структуре оборотных средств наибольший удельный вес имеет дебиторская задолженность, но он снижается к концу года на 8,22%.

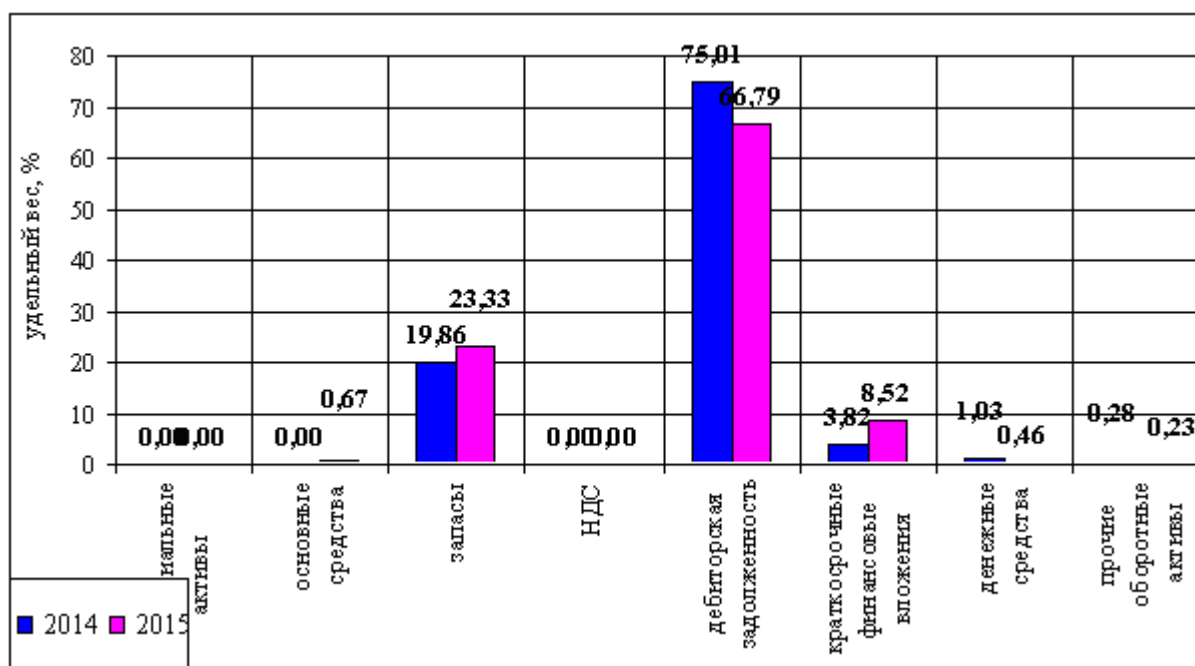


Рисунок 2.1 – Структура элементов активов ООО «Пластполимер-проект» за 2014 – 2015 гг.

Небольшую долю имеют остальные составляющие, но при этом запасы увеличиваются на 3,46%, краткосрочные финансовые вложения – на 4,71%, а вот доля денежных средств и прочих оборотных активов снижаются соответственно на 0,57% и 0,05%.

Таким образом, имущество предприятия за год увеличивается как за счет внеоборотных, так и оборотных активов, при этом удельный вес оборотных активов падает, в основном, за счет снижения доли дебиторской задолженности.

Для оценки капитала, вложенного в имущество предприятия, а также изменения структурной динамики капитала составим аналитическую таблицу 2.2 «Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество предприятия» [14].

Как видно из таблицы 2.2, источники капитала предприятия возрастают за год на 8601 тыс. руб. в основном, за счет заемного капитала.

В составе собственного капитала присутствует только уставный капитал, который не изменяется за год (100 тыс. руб.) и резервный капитал, сумма которого увеличивается на 469 тыс. руб.

Таблица 2.2 – Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество предприятия на 2015 год

Показатели	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, % (+, -)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	на начало года	на конец года	изменение за год (+, -)		на начало года	на конец года	изменение за год (+, -)
1. Источники капитала предприятия, всего	38 767	47 368	8601	22,19	100	100	
в том числе:							
2. Собственный капитал	188	657	469	249,47	0,48	1,39	0,90
из него:							
уставной капитал	100	100	0	0,00	0,26	0,21	-0,05
добавочный капитал	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
резервный капитал	88	557	469	0,00	0,23	1,18	0,95
нераспределенная прибыль	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Заемный капитал	38 579	46 711	8132	21,08	99,52	98,61	-0,90
из него:							
долгосрочные заемные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
краткосрочные заемные средства	38 579	46 711	8132	21,08	99,52	98,61	-0,90
из них:							
кредиты банков	987	1 757	770	78,01	2,55	3,71	1,16
кредиторская задолженность	37 337	44 306	6969	18,67	96,31	93,54	-2,78
доходы будущих периодов	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
оценочные обязательства	255	648	393	0,00	0,66	1,37	0,71
прочие обязательства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00

В составе заемного капитала существуют только краткосрочные заемные средства, стоимость которых за год увеличивается на 8132 тыс. руб. В составе краткосрочных заемных средств присутствуют кредиторская задолженность, сумма которой увеличивается на 6969 тыс. руб. и оценочные обязательства, сумма которых возрастает на 393 тыс. руб.

На рисунке 2.2 приведена структура источников капитала предприятия.

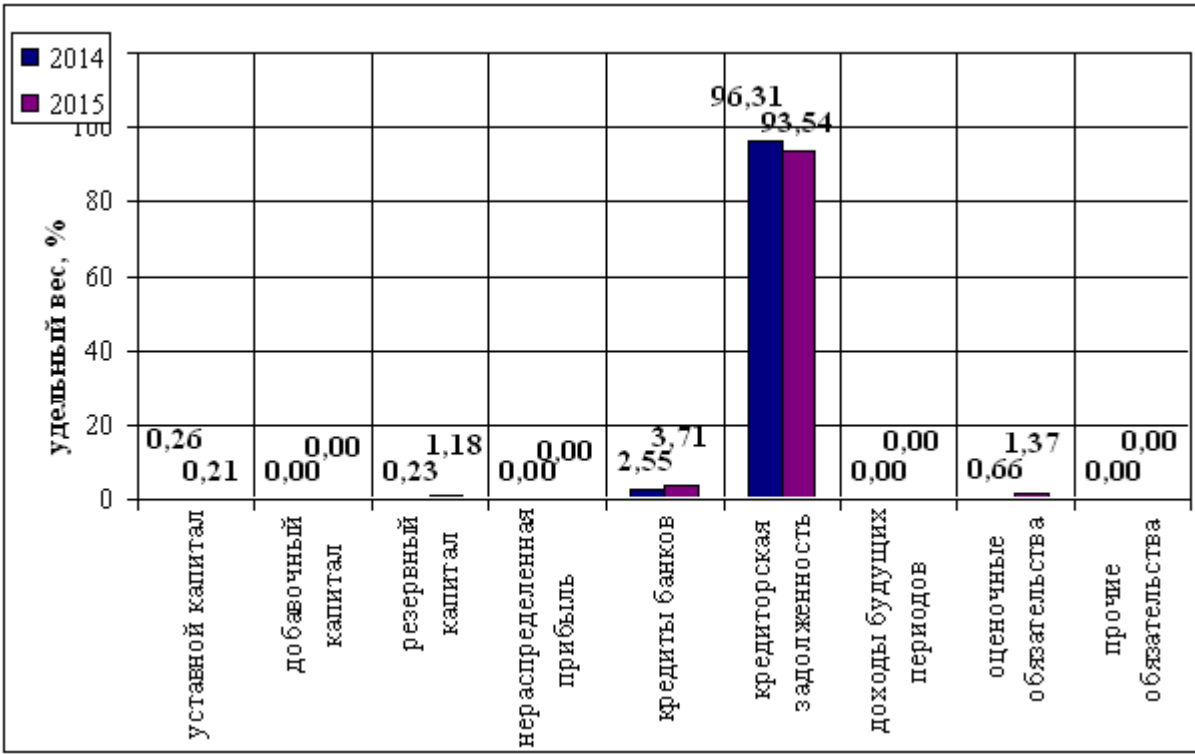


Рисунок 2.2 – Структура источников капитала ООО «Пластполимер-проект» за 2014 – 2015 гг.

Как видно из рисунка, наибольшую долю имеет кредиторская задолженность, удельный вес которой за год падает на 2,78%. Доля кредитов банков повышается на 1,16% и оценочных обязательств на 0,71%.

В структуре собственного капитала падает доля уставного капитала на 0,05% и повышается доля резервного капитала на 0,95%.

Таким образом, в структуре имущества предприятия наибольший удельный вес имеет заемный капитал в большей степени за счет кредиторской задолженности, но его доля к концу года уменьшается.

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости предприятия, расчет и оценка которых выполнена с помощью таблицы 2.3 и рисунка 2.3.

Коэффициент автономии не соответствует нормативам, так как доля собственного капитала намного меньше доли заемного капитала. Но он возрастает к концу года на 0,01, то является положительным моментом.

Таблица 2.3 – Расчет и оценка динамики показателей финансовой устойчивости предприятия на 2015 год

Показатель	Условное обозначение	Алгоритм расчета	Рекомендуемое значение	Расчет показателя	
				на начало года	на конец года
1. Коэффициент автономии (коэффициент независимости)	$k_{\text{авто}}$	Собственный капитал/Активы	$> 0,6$	0,00	0,01
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования)	$k_{\text{з.с}}$	Заемный капитал/Собственный капитал	< 2	205,21	71,10
3. Коэффициент маневренности	$k_{\text{ман}}$	Собственный оборотный капитал/ Собственный капитал	$> 0,5$	1,00	0,52
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$k_{\text{соб.об}}$	Собственный оборотный капитал/Текущие активы	$> 0,1$	0,00	0,01

Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Пластполимер-проект» за 2014 – 2015 гг. представлена на рисунке 2.3.

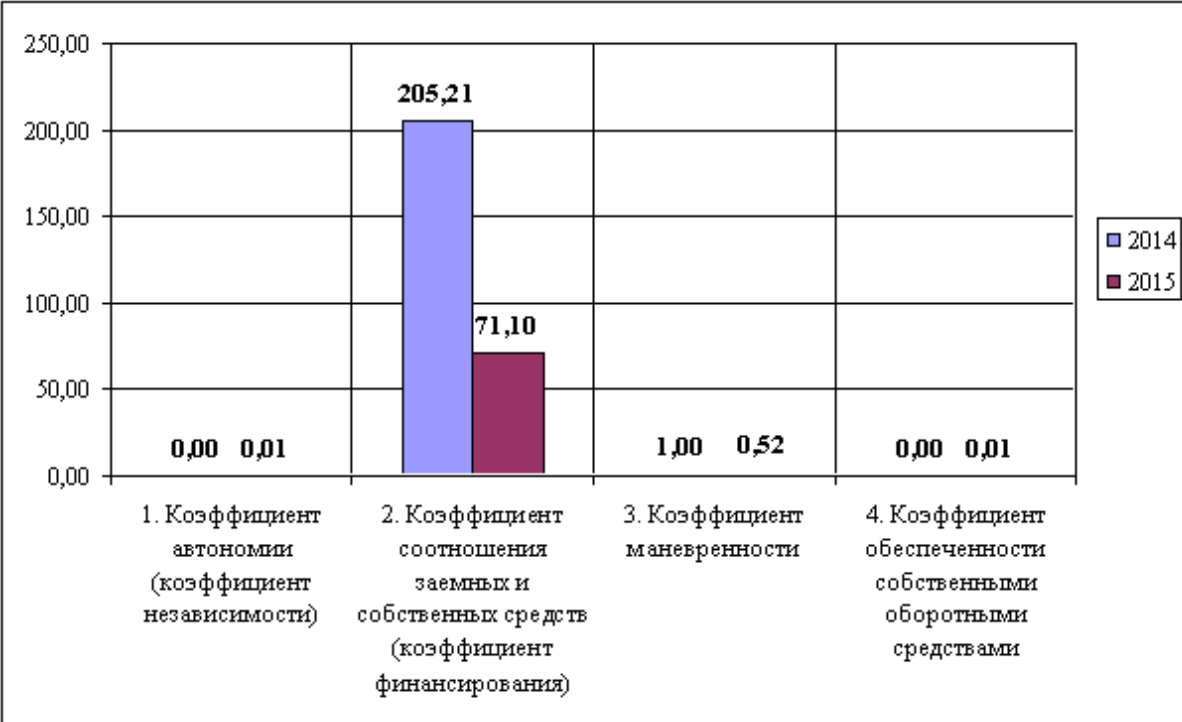


Рисунок 2.3 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Пластполимер-проект» за 2014 – 2015 гг.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств также не соответствует нормам, его значение намного больше нормы. К тому же его динамика не является положительной.

Коэффициент маневренности удовлетворяет требуемому значению, но снижается к концу года на 0,48.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами намного меньше рекомендуемого значения, хотя и возрастает к концу года.

Судя по данным коэффициентам, предприятие финансово неустойчиво и подвергается финансовым рискам. Рассмотрим коэффициенты ликвидности предприятия. Результаты расчета показателей ликвидности оформим в виде таблицы 2.4 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет и оценка динамики показателей ликвидности предприятия на 2015 год

Показатель	Условное обозначение	Рекомендуемое значение	Расчет показателя	
			на начало года	на конец года
1. Краткосрочные (текущие) обязательства предприятия, млн. руб.	$\Pi_{кр}$		38 579	46 711
2. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, млн. руб.	$A_{ден}$		1 877	4 256
3. Дебиторская задолженность	$A_{деб}$		29 079	31 637
4. Запасы (за вычетом расходов будущих периодов), млн. руб.	$A_{зап}$		7 701	11 049
Расчетные показатели				
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	$k_{л.абс}$	0,2–0,4	0,05	0,09
6. Коэффициент быстрой ликвидности	$k_{л.сроч}$	0,7–0,8	0,80	0,77
7. Коэффициент текущей ликвидности	$k_{л.тек}$	2,0–2,5	1,00	1,00

Показатели ликвидности ООО «Пластполимер-проект» за 2014 – 2015 гг. приведены на рисунке 2.4.

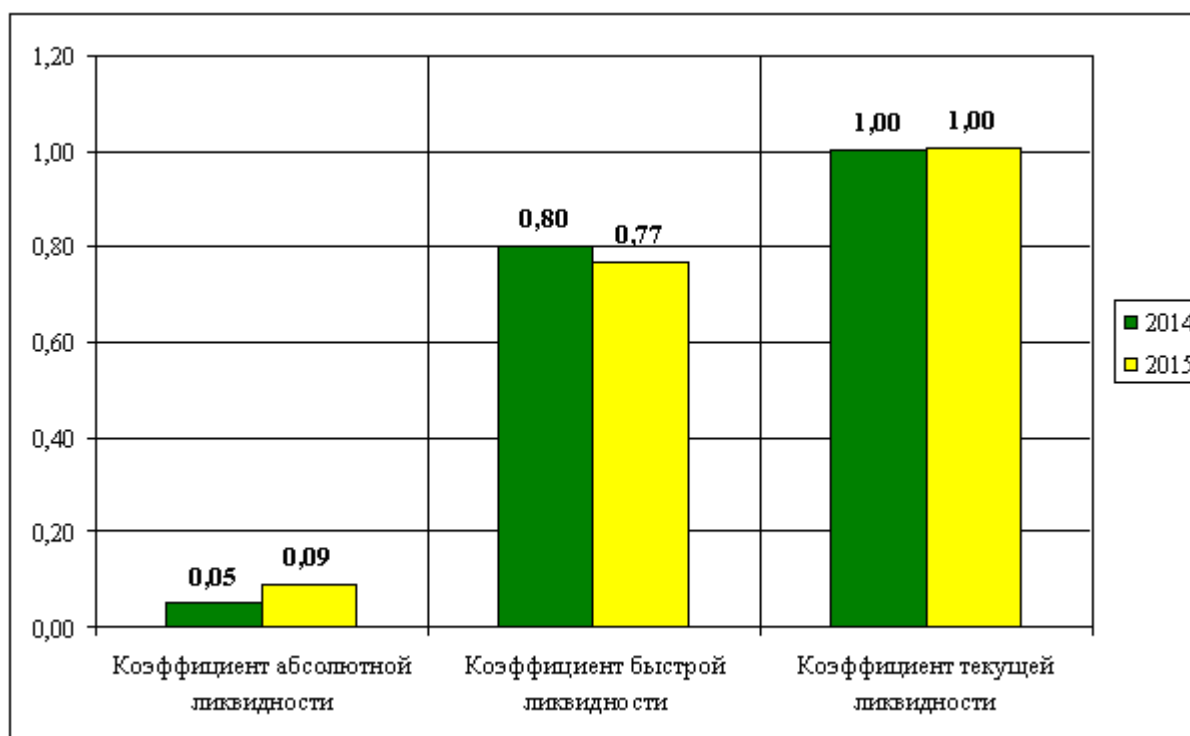


Рисунок 2.4 – Показатели ликвидности ООО «Пластполимер-проект» за 2014 – 2015 гг.

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует требованиям, т.е. предприятие не имеет средств, необходимых для удовлетворения прогнозируемых потребностей. Повышение значения коэффициента говорит о том, что при дальнейшем продолжении данной тенденции у предприятия могут появиться более ликвидные средства.

Коэффициент быстрой ликвидности удовлетворяет нормам, что говорит о способности предприятия погасить свои долговые обязательства, но имеет тенденцию к снижению.

Коэффициент текущей ликвидности меньше рекомендуемого значения и не изменяется за год, это свидетельствует о том, что предприятие имеет меньше оборотных активов, чем необходимо использовать.

Таким образом, предприятие нельзя считать полностью платежеспособным на данный момент времени.

Анализ прибыли предприятия приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ состава, динамики и структуры прибыли отчетного года ООО «Пластполимер-проект» на 2015 год

Показатели	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, % (+, -)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	на начало года	на конец года	изменение за год (+, -)		на начало года	на конец года	изменение за год (+, -)
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	41 490	57 478	15 988	38,53	100	100	
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	39 818	55 831	16 013	40,22	95,97	97,13	1,16
3. Валовая прибыль	1 672	1 647	-25	-1,50	4,03	2,87	-1,16
6. Прибыль (убыток «-») от реализации	1 672	1 647	-25	-1,50	4,03	2,87	-1,16
7. Проценты к получению	3	97	94	3133,33	0,01	0,17	0,16
8. Проценты к уплате «-»	2	28	26	1300,00	0,00	0,05	0,04
10. Прочие операционные доходы	134	400	266	198,51	0,32	0,70	0,37
11. Прочие операционные расходы	137	1 647	1 510	1102,19	0,33	2,87	2,54
12. Прибыль (убыток «-») от финансово-хозяйственной деятельности	1 670	469	-1 201	-71,92	4,03	0,82	-3,21
15. Прибыль (убыток «-») до налогообложения	1 670	469	-1 201	-71,92	100	100	
19. Чистая прибыль	1 670	469	-1 201	-71,92	100,0	100,0	0,00

Как видно из таблицы, выручка от реализации товаров увеличилась на 15 988 тыс. руб. или на 38,53%. При этом себестоимость увеличилась больше (на 16 013 тыс. руб. или на 40,22%), поэтому валовая прибыль и прибыль от реализации уменьшилась на 25 тыс. руб. или на 1,5%.

Проценты к получению выросли на 94 тыс. руб. или на 3133%, при этом проценты к уплате выросли на 26 тыс. руб. или на 1300%. Данный факт повлиял положительно на прибыль от финансово-хозяйственной

деятельности. Но прочие операционные расходы выросли намного больше (на 1510 тыс. руб. или на 1102%), чем операционные доходы (на 266 тыс. руб. или на 199%). Именно это повлияло на снижение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности, прибыли от налогообложения и чистой прибыли, которые снизились на 1201 тыс. руб. или на 71,92%.

Рост себестоимости продукции и снижение чистой прибыли не влияют хорошо на работе предприятия.

Рассмотрим показатели рентабельности ООО «Пластполимер-проект» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Расчет и динамика показателей рентабельности на 2015 год

Показатели	Условно обозначение	Алгоритм расчета	Отчетный год		
			на начало года	на конец года	изменен ие за год (+,-)
1. Выручка от реализации товаров, работ, услуг	Q_p		41 490	57 478	15 988
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	C_{Qp}		39 818	55 831	16 013
3. Прибыль от реализации.	Π_{Qp}		1 672	1 647	-25
4. Прибыль отчетного года.	$\Pi_{ог}$		1 670	469	-1 201
5. Налог на прибыль.	$\Pi_{нп}$		0	0	0
6. Чистая прибыль	$\Pi_{чист}$		1 670	469	-1 201
7. Стоимость активов	A		38 767	47 368	8 601
8. Стоимость оборотных активов	$A_{об}$		38 767	47 052	8 285
9. Собственный капитал	$K_{соб}$		188	657	469
10. Долгосрочные обязательства	$K_{долг}$		0	0	0
11. Показатели рентабельности					
Рентабельность активов, %	R_A	$\frac{\text{стр. 3}}{\text{стр. 7}}$	4,31	3,48	-0,84
Рентабельность оборотных активов, %	$R_{A_{об}}$	$\frac{\text{стр. 3}}{\text{стр. 8}}$	4,31	3,50	-0,81
Рентабельность собственного капитала, %.	$R_{K_{соб}}$	$\frac{\text{стр. 3}}{\text{стр. 9}}$	888,30	71,39	-816,91
Рентабельность инвестированного капитала, %.	$R_{K_{долг}}$	$\frac{\text{стр. 4}}{\text{стр. 9+10}}$	888,30	71,39	-816,91
Рентабельность продаж, %.	R_{Qp}	$\frac{\text{стр. 3}}{\text{стр. 1}}$	4,03	2,87	-1,16
Прибыльность продукции, %	π_{Qp}	$\frac{\text{стр. 3}}{\text{стр. 2}}$	4,20	2,95	-1,25

Показатели рентабельности предприятия за 2014 – 2015 гг.

приведены на рисунке 2.5.

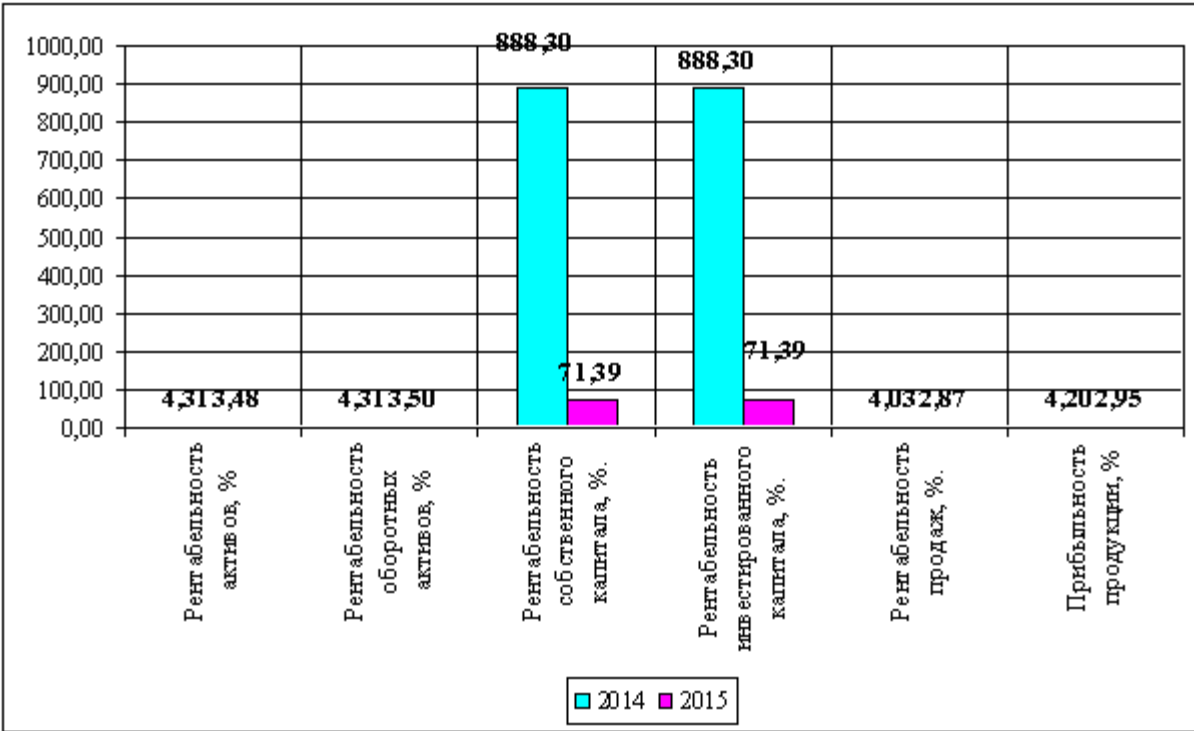


Рисунок 2.5 – Показатели рентабельности предприятия за 2014 – 2015 гг.

Как видно из рисунка и таблицы, все показатели и рентабельности снижаются за год, что отрицательно характеризует работу предприятия и свидетельствует о снижении доходности предприятия.

Анализ финансового состояния показал, что:

- 1.Основную долю предприятия составляют оборотные активы, т.е. предприятие является материалоемким;
- 2.Предприятие имеет существенный недостаток собственных средств, а, значит, подвергается финансовым рискам;
- 3.Предприятие нельзя считать полностью платежеспособным на данный момент времени;
- 4.Предприятие не является финансово устойчивым;
- 5.Показатели прибыли и рентабельности предприятия снижаются, что свидетельствует о снижении доходности предприятия.

2.3 Характеристика системы бюджетирования ООО «Пластполимер-проект»

Структура внутренних бизнес-процессов предприятия обуславливается теми формами ее деятельности, которые считаются наиболее значимыми для достижения целей инвесторов и клиентов. Простое использование финансовых и нефинансовых показателей к действующим бизнес-процессам может привести только к небольшим изменениям, однако не к кардинальным улучшениям деятельности предприятия. Достижение улучшенных характеристик бизнес-процессов – это всего только метод выживания, который не дает предприятию редкого преимущества. Для того, чтобы достичь конкурентного преимущества, нужно существенно перегнать конкурентов не только по характеристикам всех бизнес-процессов, но и по общей их эффективности.

Точная стратегия, которая выражена в виде показателей и целей бизнес-процессов, ориентирована на удовлетворение ожиданий акционеров (инвесторов) и клиентов.

Именно такой подход от общего к частному или «сверху вниз» дает возможность обнаружить абсолютно новые бизнес-процессы, в которых и при помощи которых предприятие сможет достигнуть превосходства. Для того чтобы существовала возможность воздействовать на бизнес-процессы и усовершенствовать их, необходимо описать типовые бизнес-процессы, которые есть в разных организациях.

К ключевым показателям эффективности бизнес-процессов можно отнести такие, как.

- затраты ресурсов: материальные; временные.
- затраты на брак; затраты на подготовку, обучение и повышение квалификации работников предприятия.
- эффективность потребления ресурсов на единицу продукции: коэффициенты использования ресурсов, сырья и материалов; коэффициенты использования оборудования; затраты времени на выполнение единицы

работ или услуг.

С позиции финансовой оценки очень значительными являются показатели стоимости процесса, т.е. затрат на реализацию однократного цикла этого процесса, а также активы, которые используются для его реализации.

Оценку измерения бизнес-процесса нужно проводить с позиции клиента. Как правило, компании исследуют свои бизнес-процессы с точки зрения четырех отдельных категорий: развитие услуг и товаров; генерирование спроса; удовлетворение спроса; управление предприятием и планирование.

Но процессы являются тем, что отображает, какие операции, где и когда выполняются, каким образом они делаются. Именно поэтому нужно исследовать те их характеристики и аспекты, измерение которых будет довольно значимо для анализа определенного процесса. Эти измерения можно разделить на такие категории: качество; время; количество; легкость в использовании; деньги.

Управление предприятием и бизнесом в целом реализуется при помощи комплекта управленческих технологий, сводимых к определению целей и задач, т.е. к планированию, реализации мероприятий с целью достижения поставленных задач, контролю за их выполнением, корректировкой целей или планов.

Для того чтобы деятельность предприятия была эффективной и результативной, очень важным является осуществление прогнозирования финансовых результатов деятельности, а также стабильную финансовую оценку результатов деятельности предприятия как одной из наиболее важных компонент функционирования бизнеса. Финансовую оценку деятельности исполняют с помощью бюджетов.

Именно поэтому бюджетирование считается управленческой технологией, которая предназначена для целей финансового планирования деятельности предприятия, выработки наиболее оптимальных решений и контроля достижения финансовых целей предприятия.

Основное назначение бюджетирования — прогноз финансового состояния компании, выраженный в виде лимитов расходов и затрат, оценка нормативов использования ресурсов компании, а также движения денежных, материальных и трудовых потоков. Именно с помощью бюджетов компания оценивает и прогнозирует свои финансовые результаты, используемые активы, источники их формирования, движение денежных средств и потребности в финансировании или возможности изъятия средств.

В компании выделяют только основные объекты управления, которые и становятся объектами бюджетирования.

Таковыми основными объектами бюджетирования в компании, как правило, являются: компания в целом; виды деятельности; бизнес-процессы; ЦФО (подразделения); инвестиции.

Бизнес-процессы являются потребителями ресурсов компании. От их эффективности зависит эффективность деятельности всей компании. Поэтому бизнес-процессы также могут выступать важным объектом бюджетирования в компании.

Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию:

- построение бюджетов на основе финансовой структуризации — бюджетирование по ЦФО;

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

Традиционно компаниями используется модель бюджетирования, построенная на основе их финансовой структуры. Использование данной методики позволяет ответить на важные вопросы: кто и сколько зарабатывает, и тратит в компании, а также какова эффективность этих расходов.

Вторая, более «продвинутая» 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. Такая методика используется компаниями намного реже в силу более высоких требований к структурированию деятельности компании.

Как уже говорилось ранее, процесс бюджетирования включает в себя три элемента: технология бюджетирования, организация процесса бюджетирования, и использование информационных технологий.

В соответствии с проведенными ранее расчетами можно видеть, что существующая на предприятии система бюджетирования имеет множество недостатков.

Для рассматриваемого предприятия в целом разрабатываются сводные бюджеты расходов и доходов, а также бюджет денежных средств, а для центров ответственности – операционные бюджеты.

Среди них существуют основные: бюджет расходов и доходов (БДиР); бюджет движения денежных средств (БДДС); прогнозный баланс.

Существуют также операционные бюджеты: бюджет продаж, запасов и закупок; бюджет коммерческих и управленческих расходов; бюджет расчетов с поставщиками и покупателями.

Также есть вспомогательный бюджет: план капитальных затрат и кредитный план.

Общие принципы создания и функционирования бюджетной системы описаны в первом разделе данной работы. На рисунке 2.6 приведена общая схема формирования основного бюджета.

Бюджетный период для предприятия считается равным 12 месяцам, оперативные бюджеты разбиваются ежемесячно. Бюджет доходов и расходов также имеет ежемесячную разбивку, бюджет движения денежных средств —

подекадную разбивку, расчетный баланс — поквартальную разбивку.

По результатам первого месяца первого квартала корректируются оценки и прогнозы на следующие месяцы этого же квартала, а также и далее на II—IV кварталы.

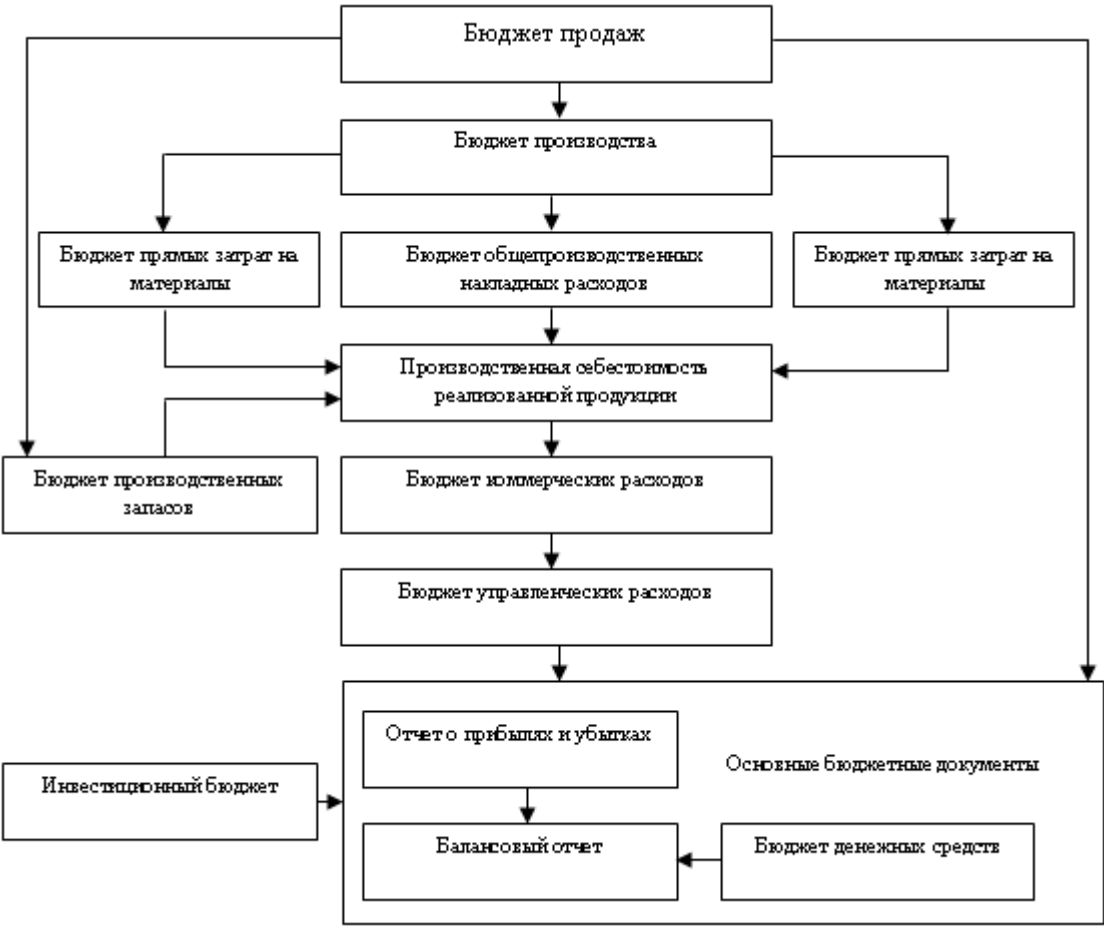


Рисунок 2.6 – Общая блок-схема формирования основного бюджета ООО «Пластполимер-проект»

По результатам 2 месяца первого квартала корректируются оценки на 3 месяц этого же квартала и составляются прогнозы на второй квартал с помесечной разбивкой БДиР и подекадной БДДС и корректируются оценки на II—IV кварталы.

Аналогично по результатам первого квартала корректируются данные 1-3 месяцы II квартала и разрабатывается предварительный общий прогноз на первый квартал следующего года.

Бюджетные наметки на 1—IV кварталы в целом нового бюджетного

периода составляются и предоставляются до 10 числа месяца, предшествующего 1 месяцу соответствующего квартала. Бюджетные наметки на 1—3 месяцы первого квартала бюджетного периода разрабатываются и составляются до 20 числа месяца, предшествующего первому месяцу первого квартала. Одновременно представляют отчеты о фактическом исполнении бюджетов за прошедшие периоды.

Порядок составления бюджетов внутри бюджетного периода заключается в следующем: до 20 числа 1 месяца первого квартала представляются скорректированные бюджеты на 2 и 3 месяцы текущего квартала и на II-IV кварталы в целом. Подведение итогов первого месяца 1 квартала выполняется до 10 числа 2 месяца I квартала.

До 20 числа 2 месяца составляются уже скорректированные бюджеты на 3 месяц первого квартала и второй квартал с помесечной разбивкой и на II-IV кварталы в целом. Подведение итогов 2 месяца первого квартала выполняется до 10 числа текущего квартала.

Подведение итогов за истекший период осуществляется до 10 числа текущего периода, при корректировке бюджетов данные о фактическом исполнении бюджета предоставляются в те же сроки – до 10 числа.

Каждая группа бюджетной системы имеет свои обязанности: составляет бюджеты и корректирует их внутри бюджетного периода бюджетная группа. За подготовку отчетов о выполнении бюджетов отвечает бухгалтерия и предоставляет необходимые сведения для рассмотрения.

Возможные цели для различных периодов бюджетирования приведены в таблице 2.7.

На протяжении двух дней со дня получения бухгалтерия должна завизировать бюджетные наметки или с учетом поступивших предложений от контрагентов скорректировать их. По прохождении указанного срока или при отсутствии корректировок со стороны коммерческой службы бюджетные наметки считают согласованными.

Коммерческие расходы на следующий бюджетный период обязательно должны согласоваться разработчиками бюджета с работниками

коммерческого отдела, которые отвечают за рекламу. В случае, если расходы на рекламу превышают допустимый уровень, то эта статья должна быть откорректирована.

Таблица 2.7 – Возможные цели для различных периодов бюджетирования

Виды бюджетов	Период бюджетирования	Цели бюджетирования	Показатели
Стратегические бюджеты	3 года	Формирование стратегических показателей, прогноз финансово-экономической ситуации и оценка финансовой реализуемости стратегических целей	Доля рынка 20%. Удвоение рентабельности СК
		Прогноз финансово-экономической ситуации	Прогноз рыночной конъюнктуры с вариантами сценарного анализа
Тактические	Годовые	Формирование планов работ, обеспеченных финансами	План продаж, план маркетинга
		Согласование плановых целевых показателей	Сокращение затрат; Контроль за активами; поддержание запасов, адекватных продажам
Операционные бюджеты	Помесячно	Управление ликвидностью Отслеживание выполнения показателей годового бюджета	Согласно регламента бюджетирования

Расходы на амортизацию разработчики определяют согласно предоставленным бухгалтерией организации общим установкам учетной политики на предстоящий бюджетный период.

Любое планирование основано на анализе фактических сведений, т.е. на бухгалтерской информации. Здесь часто в простых случаях может хватить энтузиазма работников и возможностей электронных таблиц для целей составления плана. Этим можно решить одну из главных задач бюджетирования – формирование бюджета. Поэтому именно такой способ и применяется на данный момент в ООО «Пластполимер-проект».

Но в этом случае другая, не менее значимая задача сопоставления плана с фактом и анализа отклонений является очень затруднительной. Возможности корректировки такого бюджета также ограничены (также как и анализ показателей). По большей части для такого бюджетирования необходимо множество скрупулезных расчетов различных показателей, а также поиск обязательных ошибок, поскольку электронная таблица не сможет подсказать, где их возможно сделать.

Таким образом, такого рода бюджетирование не очень выгодно для предприятия и довольно часто расходы превышают экономический эффект. Именно поэтому данная система не достаточно эффективна для рассматриваемого предприятия.

3 Основные направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии ООО «Пластполимер-проект»

3.1 Пути определения недостатков системы бюджетирования

Хорошо налаженная система бюджетирования дает руководителю возможность оценить, с одной стороны, как идут дела в разных подразделениях компании, а с другой, как складывается ситуация в целом. Данная система позволяет отлично управлять не просто отдельными видами бизнеса, а сочетанием разных видов деятельности. Бюджетирование нужно тогда и, когда компания привлекает наружные инвестиции. Ведь инвесторам принципиально иметь достоверную информацию о развитии бизнеса. А ее можно почерпнуть только из детально прописанных бюджетов. Бухгалтерские формы № 1 «Баланс» и № 2 «Отчет о прибылях и убытках» указывает всего только состояние компании на отчетную дату. Что происходило внутри периода, прогнозирование ситуации на последнее время, – все эти вопросы остаются вне видимости бухгалтерских форм. Принятие решения о внедрении бюджетирования зависит и от длительных планов компании. Если прогнозируется рост, то реализация этой программы подразумевает прохождение ряда шагов. Бюджеты позволяют спрогнозировать, как будет складываться ситуация на том либо ином шаге. В отличие от бизнес-планирования, которое дает принципиальный ответ на вопрос о перспективности нового проекта, бюджетирование помогает оценить, как, где и когда следует использовать имеющиеся ресурсы, чтоб обеспечить увеличение общей эффективности.

Верно выстроенная система бюджетирования способна обеспечить достижение последующих целей:

- построение экономных планов, связанных с мотивированными стратегическими показателями, зависимо от хозяйственных и денежных процессов предприятия;

- применение сценарного подхода к планированию с внедрением инструмента факторного анализа для выявления роли и веса причин,

влияющих на достижение целей предприятия, и оценки вероятных вариантов развития событий при изменении главных плановых характеристик (выручка, стоимость, цена сырья и т. д.);

- анализ отклонений и управление по отклонениям;
- воплощение оперативного контроля отклонений и выявления их обстоятельств;
- оценку и сопоставление эффективности разных направлений бизнеса, подразделений, товаров, анализ рычагов.

Конкретно процесс бюджетирования должен начинаться с процедуры его внедрения. Данная процедура, как подтверждает существующая практика, продолжается от 20 до 30 недель. Таковой долгий срок внедрения может напугать управляющих компаний. Но, если отнестись к этой процедуре, как к инвестиционному проекту, то хороший результат очевиден. Шаг внедрения системы бюджетирования играет важную роль в предстоящей работоспособности как такой. От того, как хорошо будет проведено внедрение, зависит успех сделанной системы управления. Постановка бюджетирования должна состоять, во-первых, из описания действующей системы бюджетирования, оценки, анализа и доработки действующей системы бюджетирования. Об этом уже говорилось сначала статьи. Во-вторых, нужны разработки Положений о системе бюджетирования, разработки денежного плана (бюджета) компании. В-третьих, из контроля выполнения регламента бюджетирования. Первым шагом постановки бюджетирования является разработка бизнес-модели организационной структуры, содержащей внутри себя описание направлений деятельности компании, функций, структурных звеньев и рассредотачивании функций внутри компании. Это собственного рода управленческая инвентаризация. На втором шаге разрабатывается бизнес-модель денежной структуры компании, содержащей внутри себя схему центров денежного учета и их организационный состав. На этом шаге необходимо осознать, какие подразделения либо группы подразделений будут рассматриваться как центры денежной ответственности (профит-центры). По центрам денежной

ответственности могут отдельно вестись денежные бюджеты (БДР, БДДС). Не считая центров прибыли в компании могут быть центры дохода, т. е. подразделения несущие ответственность за доходную часть подразделения и не отвечающие за издержки, связанные с созданием либо закупкой продукции. Примером центра дохода может быть отдел сбыта в линейно-функциональной организационной структуре. Также в компании могут находиться центры издержек, т. е. подразделения, которые, обычно, обеспечивают поддержку и сервис функционирования компании и конкретно не приносят прибыль. Еще одним типом центров денежного учета может быть центр инвестиций (венчур-центр) – подразделения, конкретно связанные с постановкой новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в дальнейшем. При построении таковой структуры можно более успешно координировать работу подразделений компании для достижения общих целей, прорабатывать схемы финансирования центров издержек и венчур-центров, за счет центров прибыли и центров доходов, принимать обоснованные решения о привлечении заемных средств и т. д. Таким образом, организационная модель дает ответ на вопрос кто и что делает в компании, а модель денежной структуры – кто и сколько зарабатывает и тратит в компании. После окончания построения организационной и денежной структуры можно переходить фактически к бюджетированию.

В самом общем виде предназначение бюджетирования в компании состоит в том, что это база:

- планирования и принятия управленческих решений в компании;
- оценки всех качеств денежной состоятельности компании;
- укрепления денежной дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

Выходом из сложившейся ситуации является использование специального программного продукта для бюджетирования, который обладает достаточной гибкостью для надстройки под определенное предприятие.

Помимо этого, необходимо усиление системы контроля за исполнением бюджетов, который должен осуществляться непрерывно, именно поэтому различаются три вида контроля: предварительный, текущий и последующий контроль.

Предварительный контроль необходимо проводить до начала выполнения операций по реализации намеченных целей предприятия. Его задача заключается в установке возможности возникновения какие-либо трудностей, которые препятствуют выполнению данных планов.

Расчет требуемых запасов сырья и материалов для обеспечения непрерывной работы предприятия также относится к методам предварительного контроля материально-производственных ресурсов. Сюда же можно отнести исключение получения излишков запасов на складе и расход существенных финансов на их приобретение и хранение.

В результате предприятие получает наилучший бюджет закупок и расходования материально-производственных ресурсов с наименьшими издержками по складированию, заготовлению и расходу.

За финансовыми средствами также необходим предварительный контроль с целью обеспечения платежеспособности предприятия, проведения результативной политики по привлечению заемных средств.

Основные средства проведения предварительного контроля – это соблюдение конкретных процедур и правил, которые имеются на предприятии при создании системы бюджетов.

Текущий контроль основан на обратной связи через систему учета. Он дает возможность оценить достигнутые итоги по исполнению бюджета на некотором этапе его реализации.

Обратной связью в системе текущего бюджетного контроля являются отчеты, периодичность подготовки и подробность которых находятся в зависимости от уровня менеджмента, для которого они предназначаются, вида центров ответственности и ситуационных потребностей управления.

Следовательно, сущность текущего контроля заключается в согласовании между подразделениями всех платежей у некоторого круга

специалистов, проверяющих обоснование платежа, экономическую обоснованность применяемых расценок, цен или тарифов, корректность условий договоров, подтверждают будущие расходы подразделения конкретной статьей утвержденного бюджета и не превышение ее абсолютной величины.

Организационная форма итогов текущего и заключительного контроля – это отчеты по исполнению бюджета, которые сводят сведения по планированию и фактическому выполнению бюджетных показателей.

Итоговый контроль затратных статей бюджета осуществляют по окончании определенного бюджетного периода. В этом случае наиболее целесообразным является внутреннее деление годового бюджета на месячные.

В процессе бюджетирования определяют прогнозное финансовое состояние предприятия. В случае, если финансовые показатели, определенные на основе системы бюджетов, не являются удовлетворительными, то проводят анализ влияния на финансовое состояние ключевых параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

Из проведенного анализа системы нужно выделить определенные причины низкой эффективности бюджетирования, например:

- 1) отсутствие точной цели системы бюджетирования в случае ее установлении на предприятии;
- 2) отсутствие согласования между стратегическими целями организации и целями системы бюджетирования;
- 3) недостаток в организации эффективной системы планирования;
- 4) неотлаженная организация процесса бюджетирования;
- 5) недоработка методики системы бюджетирования;
- 6) отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации по итогам работы центров финансовой ответственности;
- 7) отсутствие эффективной автоматизированной системы, которая позволяет обрабатывать данные по всему предприятию и предоставлять

итоги анализа руководителям или аналитическому отделу.

В этом случае необходимо совершенствовать систему бюджетирования.

Сравним сводный бюджет доходов и расходов на 2015 г. с фактическими данными (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ сводного бюджета и факта ООО «Пластполимер-проект» за 2015 г.

Показатели	Сумма, млн. руб.		
	план	факт	изменение за год (+, -)
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	59 202	57 478	-1 724
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	54 714	55 831	1 117
3. Валовая прибыль	4 488	1 647	-2 841
6. Прибыль (убыток «-»)<u>от реализации</u>	4 488	1 647	-2 841
7. Проценты к получению	108	97	-11
8. Проценты к уплате «-»	30	28	-2
10. Прочие операционные доходы	400	400	0
11. Прочие операционные расходы	1 650	1 647	-3
12. Прибыль (убыток «-»)<u>от финансово-хозяйственной деятельности</u>	3 316	469	-2 847
15. Прибыль (убыток «-»)<u>до налогообложения</u>	3 316	469	-2 847
19. Чистая прибыль	3 316	469	-2 847

Как видно из таблицы, отклонение фактических значений от плана достаточно велико. По плану выручка от продажи продукции должна была быть выше на 3%, в себестоимость – ниже на 2%. Тогда прибыль бы получилась на 2831 тыс. руб. больше.

Аналогично наблюдаются отклонения по процентам к получению – они ниже на 11 тыс. руб., проценты к уплате также ниже фактических на 2 тыс. руб. Прочие операционные доходы совпадают с планом, а прочие операционные расходы ниже плана на 3 тыс. руб.

Все эти факторы повлияли на то, что чистая прибыль оказалась по факту ниже на 2847 тыс. руб.

Таким образом, из данного анализа можно сделать вывод, что

фактические доходы и расходы не совпадают с фактом, т.е. система планирования и бюджетирования предприятия обладает огромными недостатками.

3.2 Пути улучшения системы бюджетирования ООО «Пластполимер-проект»

Выше было сказано, что каждая группа бюджетной системы имеет свои обязанности, а за подготовку отчетов о выполнении бюджета отвечает бухгалтерия.

Для устранения выявленных недостатков системы бюджетирования на предприятии необходимо, в первую очередь, перестроить организационную структуру управления предприятия согласно схеме на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Усовершенствованная структура управления ООО «Пластполимер-проект»

Помимо бухгалтера необходимо организовать работу планового отдела таким образом, чтобы планирование было близко к фактическому

положению вещей на предприятии.

Необходимо разработать регламент планирования, который определяет процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей их корректировки.

Дальнейшая корректировка системы бюджетирования системы включает работы по формированию операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа и корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям.

Выделяются три основных подхода к процессу бюджетирования:

- «сверху вниз»;
- «снизу вверх»;
- «снизу вверх/сверху вниз».

Первый подход («сверху вниз») обозначает, что высшее руководство реализует процесс бюджетирования с наименьшим привлечением управляющих подразделений и отделов нижнего уровня. Этот подход помогает полностью учесть стратегические цели компании, минимизировать затраты времени и избегать проблем, которые связаны с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Здесь имеет большое влияние плановый отдел. В данном случае этот подход будет являться оптимальным для правильного становления системы бюджетирования на предприятии ООО «Пластполимер-проект».

Второй подход «снизу вверх» должен применяться на больших предприятиях, где руководители отделов будут составлять бюджеты участков, отделов. Эти отделы потом обобщаются в соответственно бюджеты цеха, производства и завода. Высшим и средним руководителям в этом случае предстоит согласование и координация разных бюджетных показателей. Недостатком такого подхода является то, что плановые показатели по расходам делаются завышенными, а по доходам заниженными, что и происходит в нашем случае при анализе, чтобы при выполнении получить вознаграждение.

Третий подход «снизу вверх/сверху вниз» - самый сбалансированный, он позволяет избежать отрицательных последствий предыдущих подходов. В данном случае высшее руководство дает общие директивы относительно целей предприятия, а руководители среднего и нижнего звена готовят бюджет, который направлен на достижение целей предприятия.

Кроме того, на предприятии в базе концепции стратегически нацеленного бюджетирования можно использовать Равновесную Систему Характеристик – ССП (BSC – Balanced ScoreCard), разработанную Д. Нортоном и Р. Капланом. В соответствии со стратегическим планом развития предприятие должно разрабатывать стратегические карты, которые отображают ее цели в 4 проекциях: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал». Для каждой проекции обуславливаются основные причины успеха и их индикаторы – основные характеристики эффективности КПЭ (KPI – Key Performance Indicator). В проекции «Финансы» стратегия предприятия должна быть представлена или стратегией понижения издержек, или стратегией роста доходов. Основными показателями эффективности выступают такие характеристики, как доля рынка, рентабельность бизнеса, свободный валютный поток и т.д. Результат отмеченных данных характеризует успешность осуществлении стратегии предприятия. С целью расчета КПЭ формируют финансовые характеристики – объем продаж, прямые и косвенные расходы по статьям и т.д. Финансовые характеристики подразделений – это составная часть финансовых характеристик предприятия. Выполнение финансовых характеристик должно найти свое отражение в системе мотивации, являющейся связующим звеном между целями предприятия и целями персонала.

У предприятия, которое хочет преуспеть в конкурентной борьбе, должен быть разработан план стратегического развития. Успешные предприятия делают такой план не на основе статистических данных и их прогноза на будущее, а, основываясь на предвидении того, какой должно стать предприятие через некоторое время. И только после этого они решают, что нужно сделать сейчас, чтобы очутиться в намеченной точке завтра.

Главная идея заключается в том, что процессно-направленное бережливое составление плана сосредоточивает собственный интерес в исследовании видов деятельности и их взаимосвязи с достижением стратегических целей. Используемый совместно с процессно-ориентированным экономным планированием метод калькуляции затрат с учетом особенностей товаров и услуг базируется на определении вариантов процессов, которые вызваны специфичными требованиями или критериями (особенностями) отдельных продуктов и услуг. Определение таких «особенностей» дает возможность предприятиям осознать и применить варианты, в результате чего затраты станут более управляемыми и прогнозируемыми.

Переход предприятия на процессно-ориентированное бюджетирование с калькулированием затрат, исходя из особенностей продукции и услуг, дает возможность решить многие проблемы, которые связаны с обычным бюджетированием за счет того что данный подход:

- предполагает ответственность сотрудников, для того, чтобы они сами могли управлять своими видами деятельности с целью выполнения плановых характеристик деятельности предприятия;
- предлагает более близкий к действительности взгляд на объем нагрузки сотрудников, включая в себя влияние уровня обслуживания;
- позволяет увидеть причины изменений, по которым есть возможность принять меры;
- позволяет понять, каким образом продукт/услуга вызывают спрос (либо заинтересованность) на конкретный вид деятельности, который, в свою очередь, вызывает необходимость в ресурсах;
- создает возможности контролирования на том уровне, который дает возможность принимать определенные меры;
- делает видимым управление сверхизбыточными и/либо недостающими мощностями.

Далее рассмотрим коротко принципы формирования цены, которые уделяют основное внимание улучшению предприятия.

С целью стимулирования создания стоимости предприятие должно сконцентрировать собственные усилия в устранении утрат (типов деятельности, не формирующих добавленной стоимости). Ей необходима подобная концепция бережливого планирования и формирования отчетности, что сможет помочь найти и правильно отметить масштабы утрат в организации.

Популярная стратегия сделать затраты предприятия видимыми заключается в том, чтоб отметить любым способом такие виды деятельности. Такая отметка даст возможность управлению суммировать и сгруппировать затраты на не создающие добавленной стоимости виды деятельности в пределах определенного бизнес-процесса, подразделения либо функции.

Достижение высшего качества с помощью снижения рабочей нагрузки. Задача формирования стоимости требует поиска путей уменьшения рабочей нагрузки без снижения качества конечного результата. Этого можно достичь способом корректировки уровня обслуживания или снижения числа исполнения единичных элементов.

Ключом к успешному решению проблемы снижения рабочей нагрузки служит полнейшее понимание условий, предъявляемых потребителями к конечному продукту. Это больше, чем просто знать, что хотят потребители (как наружные, так и внутренние). А также это значит понимание сущности самой потребности в конкретном продукте и его предполагаемом применении.

Изменение подхода к применяемым или неприменяемым многофункциональным способностям с целью формирования стоимости. Для того, чтобы в аспектах современного рынка найти возможность сформировать стоимость, предприятие должно поменять собственный подход к планированию и перейти от финансового планирования на основе переменных и постоянных затрат к финансовому планированию, которое нацеленному на формирование цены. Частично трудности с постоянными и переменными затратами связаны с самим словом «постоянные». Когда относят какие-либо расходы к категории постоянных затрат, то появляется

уверенность, что такие затраты нельзя изменить. По определению, постоянные затраты – это такие затраты, которые не подлежат изменению.

Вместо того, чтобы думать над тем, что нельзя изменить, управление должно сосредоточить свое внимание на неиспользуемых и применяемых многофункциональных способностях.

Установление организациями фактических и ненужных функциональных возможностей. При движении к наилучшему качеству предприятие должно проанализировать свои практические многофункциональные способности. Когда ненужные многофункциональные способности делаются явными, управление предприятия может просто увидеть проблему и принять наиболее обоснованное решение по поводу того, что нужно сделать в отношении этой лишней мощности. Можно ли, например:

- реализовать ее?
- консолидировать производства из других филиалов?
- сдать в аренду либо лизинг?
- использовать это время или площади в других целях?

Быстрорастущие производства время от времени увеличивают объемы выпуска продукции на 30 – 100 % в год. Таким предприятиям в данном случае необходимо думать о расширении производства. Им необходимы будут новые работники, больше офисных помещений и оборудования. Им также нужно проанализировать свои практические и неиспользуемые многофункциональные способности, и это поможет при планировании расширения производства. Им необходимо учитывать, что по мере того, как они будут получать дополнительные многофункциональные способности, только часть этих дополнительных многофункциональных способностей будет применена сразу же.

В настоящем мире, который характеризуется всеобщим стремлением к формированию цены, до того как планировать расширение производства, необходимо задаться следующими вопросами:

- А нужен ли данный вид деятельности?

– Захочет ли потребитель платить за это?

– Сделаем ли мы в результате такого вида деятельности добавленную стоимость для потребителя, или же другие предприятия сделают это лучше или дешевле?

– Как можно использовать уже имеющиеся многофункциональные способности?

– Какие нюансы, связанные с многофункциональными способностями, необходимо подвергнуть анализу?

Чтобы сделать любую компанию удачной и управляемой, и простые сотрудники должны стремиться создавать стоимость. Процессно-ориентированное экономное планирование помогает каждому работнику лучше понять свою работу и бизнес-процессы, в которых он участвует, и как он может создавать стоимость.

Таким образом, с целью совершенствования системы бюджетирования на предприятии ООО «Пластполимер-проект» необходимо:

- 1) перестройка системы бюджетирования на систему «сверху вниз»;
- 2) использовать сбалансированную систему показателей – ССП;
- 3) переход на процессно-ориентированное бюджетирование;
- 4) установление организациями фактических и ненужных функциональных возможностей;
- 5) автоматизация процесса бюджетирования.

При предложенной системе бюджетирования ООО будет работать эффективней.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3203	Окованцевой Наталье Александровне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалитет	Направление	080502 Экономика и управление

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	ООО «Пластполимер-проект» Место нахождения Общества: Российская Федерация, 634012, Томская область, г. Томск, переулок Нахимова, д. 1/1. Рабочее место: Воздействие на работников химических вредных и опасных производственных факторов: токсические; раздражающие; сенсibiliзирующие; канцерогенные; мутагенные; влияющие на репродуктивную функцию и т.д.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Социальная программа; 2. Гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров; 3. Активная работа по созданию достойных условий труда на производстве
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	1. Промышленная и экологическая безопасность; 2. Охрана природы

3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Коллективный договор, заключенный в компании на основании Трудового кодекса РФ. Санитарные нормы и правила.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Окованцева Наталья Александровна		

Заключение

Бюджетирование является одним из главных инструментов управления предприятием. Оно достаточно давно и активно применяется предприятиями в качестве технологии финансового планирования. Однако немногие предприятия рассматривают бюджетирование в качестве реального инструмента управления эффективностью организаций и достижения стратегических целей и задач. Но у предприятия, которое желает преуспеть в конкурентной борьбе, обязательно должен быть план стратегического развития. Успешные предприятия создают такой план не на базе статистической информации и их проекции на будущее, а основываясь на видении того, какой должна быть организация через некоторое время. И лишь после этого они решают, что нужно сделать сейчас, чтобы быть в намеченной точке завтра.

Сущность бюджетирования – это структурирование расходов и доходов с точно определенными местами их возникновения и закрепление за их движением ответственных лиц.

Бюджетом является численное представление централизованно устанавливаемых характеристик плана предприятия, который характеризует доходы и расходы за конкретный период. Бюджет – это центральный момент всего процесса управления и планирования. Главное отличие бюджетирования и финансового планирования заключается в том, что в тот момент, когда бюджет помогает предприятию спланировать его ключевые расходы и распланировать их по неделям и месяцам, финансовый план дает возможность направить на финансирование финансовых целей, достигаемых через 5, 10 или 20 лет.

Бюджетирование является технологией финансового планирования, учета и контроля расходов и доходов, которые предприятие получает от своей деятельности на всех уровнях управления, и позволяет анализировать прогнозируемые финансовые показатели, а также управлять ресурсами с их

помощью. Бюджетирование дает предприятию координирование всех сторон деятельности и усилий всех подразделений предприятия для достижения конечного результата и, вследствие этого, повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Основной объект бюджетирования – это бизнес. Как объекты бюджетирования и финансового планирования могут рассматриваться также бизнес-процессы, отдельные каналы сбыта, подразделения, виды продукции, сегменты рынка, а также группы потребителей. Бюджетирование на предприятии в самом общем виде выполняет три ключевые функции: прогноза, планирования и анализа. Полноценное бюджетирование – бюджетирование в качестве управленческой технологии, включает три составные части: технологию, организацию и автоматизацию финансовых расчетов.

В качестве главных принципов, на которых базируется система бюджетирования, необходимо привести следующие: единство бюджетной системы; существование границ расходов и доходов между уровнями; самостоятельность бюджетов; всестороннее отражение расходов и доходов бюджетов; сбалансированность бюджета; бездефицитность бюджета; экономность и эффективность употребления бюджетных средств; достоверность бюджета.

Одной из наиболее важных задач процесса бюджетирования считается формирование и реализация неизменного безубыточного основополагающего бюджета с вариантом оборота средств (финансовых потоков), являющимся бездефицитным. Организация бюджетирования включает в себя следующие основные моменты: проектирование и утверждение финансовой структуры предприятия; формирование структуры генерального бюджета предприятия; утверждение бюджетной политики; разработка регламента бюджетирования. При формировании бюджета ключевыми характеристиками являются централизация, формализация, системность. Бюджет включает в себя лишь показатели, устанавливаемые централизованно аппаратом управления для конкретных подразделений или центров ответственности.

Бюджетирование является динамическим процессом формирования и осуществления финансового документа, главными этапами которого являются: анализ выполнения бюджета прошлого периода; формирование бюджета на отчетный период; контроль или мониторинг за исполнением бюджета отчетного периода; анализ выполнения бюджета отчетного периода; формирование бюджета на следующий период.

Бюджетный цикл – это составляющая бюджетирования, процесс формирования предприятием бюджета. Основными этапами бюджетного цикла являются: определение основного фактора бюджетирования; разработка основного бюджета; разработка операционных или функциональных бюджетов; построение генерального (сводного) бюджета.

Виды бюджетов: основные, операционные, вспомогательные, дополнительные или специальные бюджеты. Все эти блоки бюджетов взаимосвязаны между собой, данные каждого из них должны соответствовать друг другу. Бюджет не имеет стандартной формы, которая должна строго соблюдаться.

Обязательным условием создания системы бюджетирования считается разработка регламента, который определяет порядок построения бюджетов, так как для каждого из них необходимо не только согласование со смежными бюджетами, но и с иными функциями управления организацией. Бюджетный процесс применяется для достижения двух главных целей – планирования и контроля.

Бюджетный процесс включает в себя четыре блока: аналитический, учетный, организационный и программно-технический блок. Все четыре элемента бюджетного процесса узко связаны между собой и входят в инфраструктуру системы бюджетирования в организации.

В формирование бюджета входят четыре основных стадии: постановка проблемы и сбор начальных данных для формирования проекта бюджета; оценка и обобщение собранных данных, расчет научно-обоснованных характеристик экономической деятельности организации, разработка проекта бюджета; анализ проекта бюджета; утверждение

бюджета. При формировании бюджета организации предусмотрено соответствие источников получения доходов и статей расходов. Следовательно, бюджетирование считается основным элементом системы контроля внутри предприятия и корректировки стратегического ориентира развития организации.

Во второй главе работы проведен анализ системы бюджетирования на предприятии ООО «Пластполимер-проект». Целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Направлением деятельности общества является проектирование химических, нефтехимических, нефтеперерабатывающих производств.

Анализ состава имущества и динамики стоимости предприятия показал, что имущество предприятия за год возрастает на 8 601 тыс. руб. в большей степени за счет оборотных активов. В составе внеоборотных активов присутствуют только основные средства в 2015 году. В структуре оборотных средств наибольший удельный вес имеет дебиторская задолженность, но он снижается к концу года на 8,22%. При этом удельный вес оборотных активов падает, в основном, за счет снижения доли дебиторской задолженности.

Анализ капитала, вложенного в имущество предприятия, показал, что источники капитала предприятия возрастают за год на 8601 тыс. руб. в основном, за счет заемного капитала. В составе собственного капитала присутствует только уставный капитал, который не изменяется за год (100 тыс. руб.) и резервный капитал, сумма которого увеличивается на 469 тыс. руб. В структуре имущества предприятия наибольший удельный вес имеет заемный капитал в большей степени за счет кредиторской задолженности, но его доля к концу года уменьшается.

Анализ показателей финансовой устойчивости показал, что предприятие финансово неустойчиво и подвергается финансовым рискам. Анализ показателей ликвидности показал, что предприятие нельзя считать полностью платежеспособным на данный момент времени. Показатели прибыли и рентабельности предприятия снижаются, что свидетельствует о

снижении доходности предприятия.

Также в работе дана характеристика системы бюджетирования ООО «Пластполимер-проект». Для рассматриваемого предприятия в целом разрабатываются сводные бюджеты расходов и доходов, а также бюджет денежных средств, а для центров ответственности – операционные бюджеты. Среди них существуют основные: бюджет расходов и доходов (БДиР); бюджет движения денежных средств (БДДС); прогнозный баланс. Существуют также операционные бюджеты: бюджет продаж, запасов и закупок; бюджет коммерческих и управленческих расходов; бюджет расчетов с поставщиками и покупателями. Также есть вспомогательный бюджет: план капитальных затрат и кредитный план. На предприятии применяется способ планирования, основанный на анализе фактических сведений. Но данная система имеет множество недостатков. Именно поэтому данная система не достаточно эффективна для рассматриваемого предприятия.

Выходом из сложившейся ситуации является использование специального программного продукта для бюджетирования, который обладает достаточной гибкостью для надстройки под определенное предприятие. Помимо этого, необходимо усиление системы контроля за исполнением бюджетов, который должен осуществляться непрерывно, именно поэтому различаются три вида контроля: предварительный, текущий и последующий контроль.

Сравнительный анализ сводного бюджета и факта ООО «Пластполимер-проект» за 2015 г. показал, что отклонение фактических значений от плана достаточно велико, т.е. система планирования и бюджетирования предприятия обладает огромными недостатками.

Для устранения выявленных недостатков системы бюджетирования на предприятии необходимо, в первую очередь, перестроить организационную структуру управления предприятия согласно предложенной в работе схеме «сверху вниз». При предложенной системе бюджетирования она будет работать эффективней.

Также в работе рассмотрен раздел «Социальная ответственность», в котором разработана программа КСО.

Таким образом, с помощью решения поставленных в работе задач была достигнута цель исследования, т.е. дана оценка системы бюджетирования на предприятии и разработаны мероприятия по ее совершенствованию.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Пластполимер-проект» за 2015 год



ИНН 7014044152

КПП 701701001 стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ					
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	316		
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	316	0	0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	11049	7701	5250
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	31637	29079	2864
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4038	1479	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	218	398	18
	Прочие оборотные активы	1260	110	110	111
	Итого по разделу II	1200	47052	38767	8243
	БАЛАНС	1600	47368	38767	8243



ИНН 7014044152

КПП 701701001 стр. 004



a113 7210 50fa 4368 dee0 d1b1 4817 ac56

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 0 0	1 0 0	1 0
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 5 7	8 8	(1 5 8 1)
	Итого по разделу III	1300	6 5 7	1 8 8	(1 5 7 1)
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	1 7 5 7	9 8 7	6
	Кредиторская задолженность	1520	4 4 3 0 6	3 7 3 3 7	9 5 6 8
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540	6 4 8	2 5 5	2 4 0
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	4 6 7 1 1	3 8 5 7 9	9 8 1 4
	БАЛАНС	1700	4 7 3 6 8	3 8 7 6 7	8 2 4 3

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Пластполимер-проект» за 2015 год



ИНН 7014044152

КПП 701701001 Стр. 006



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
—	Выручка ²	2110	5 7 4 7 8	4 1 4 9 0
—	Себестоимость продаж	2120	(5 5 8 3 1)	(3 9 8 1 8)
—	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 6 4 7	1 6 7 2
—	Коммерческие расходы	2210	—	—
—	Управленческие расходы	2220	—	—
—	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 6 4 7	1 6 7 2
—	Доходы от участия в других организациях	2310	—	—
—	Проценты к получению	2320	9 7	3
—	Проценты к уплате	2330	(2 8)	(2)
—	Прочие доходы	2340	4 0 0	1 3 4
—	Прочие расходы	2350	(1 6 4 7)	(1 3 7)
—	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 6 9	1 6 7 0
—	Текущий налог на прибыль	2410	—	—
—	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	—	—
—	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	—	—
—	Изменение отложенных налоговых активов	2450	—	—
—	Прочее	2460	—	—
—	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 6 9	1 6 7 0
—	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	—	—
—	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	—	—
—	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	4 6 9	1 6 7 0
СПРАВОЧНО				
—	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	—	—
—	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	—	—

Примечание

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов», «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».