

Министерство образования и науки Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)  
Институт экономики и менеджмента

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
Руководитель ООП  
канд.экон.наук, доцент  
Л.И. Ткаченко  
« 21 » сентября 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАСКИ СИБИРИ»  
направление подготовки 38.03.01 – Экономика

Гаврилова Наталья Александровна

Руководитель ВКР  
канд.экон.наук, доцент  
Ю.А. Рюмина

подпись  
« 11 » 09 2018г.

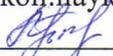
Автор работы  
студентка группы №25 В  
Н.А. Гаврилова  
подпись

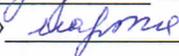
Министерство образования и науки Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)  
Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ООП

канд.экон.наук, доцент

 Л.И. Ткаченко

« 20 »  20\_\_ г.

### ЗАДАНИЕ

по подготовке выпускной квалификационной работы бакалавра  
студентке Гавриловой Наталье Александровне группы № 25 В

1.Тема ВКР «Бюджетирование в системе управления предприятием на примере  
ООО «Краски Сибири».

2.Срок сдачи студентом выполненной ВКР:

а) на кафедру - «11»  2018

б) в ГЭК – «21»  2018

3.Исходные данные к работе

Цель: исследование системы бюджетирования на предприятии и разработка  
направлений ее совершенствования.

Задачи исследования: рассмотрение теоретических основ бюджетирования;  
рассмотрение методологии бюджетирования на предприятии; анализ системы  
планирования в ООО «Краски Сибири» и разработка рекомендаций по её  
совершенствованию

Объект исследования: система бюджетирования на предприятии  
ООО «Краски Сибири»

Предмет исследования: особенности бюджетного процесса на предприятии.

4.Краткое содержание работы:

Глава 1 «Теоретические основы бюджетирования»

Глава 2 «Методология бюджетирования на предприятии»

Глава 3 «Анализ системы планирования в ООО «Краски Сибири»

5.Указать предприятие, организацию на материалах которого выполняется работа –  
ООО «Краски Сибири».

6. Перечень графического материала (с указанием количества рисунков, таблиц).

В данной работе содержится 17 рисунков и 10 таблиц.

7. Дата выдачи задания «20» июня 2018 г.

Руководитель ВКР

канд. экон. наук, доцент



Ю.А. Рюмина

Задание принял к исполнению



Н.А. Гаврилова

## АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра на тему «Бюджетирование в системе управления предприятием на примере ООО «Краски Сибири» содержит 74 страницы, 10 таблиц, 17 рисунков, 46 использованных источников, 10 приложений.

Во введении определены актуальность темы, цели и задачи, поставленные в работе, объект и предмет исследования. В заключении, сделаны выводы о проделанной работе и подведен итог исследованию.

Объект исследования – система бюджетирования на предприятии ООО «Краски Сибири»

Цель данной работы – исследование системы бюджетирования на предприятии и разработка направлений ее совершенствования.

Основой данной работы стала бухгалтерская отчетность ООО «Краски Сибири» за исследуемый период – 2015-2017 г., которая входит в состав приложения.

Работа состоит из трех глав, включая таблицы и диаграммы, характеризующие различные экономические и финансовые показатели работы компании ООО «Краски Сибири» в рассматриваемом периоде и др.

Данная работа представляет собой реальное отражение финансового положения предприятия и конкретные предложения для улучшения финансовых результатов деятельности предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы бюджетирования	5
1.1 Понятие и сущность бюджетирования	5
1.2 Задачи и функции бюджетирования	7
1.3 Виды бюджетов и принципы разработки структуры основного бюджета	9
2 Методология бюджетирования на предприятии	16
2.1 Методика процесса формирования бюджета на предприятии	16
2.2 Бюджетный процесс предприятия	20
2.3 Типы бюджетных моделей	25
3 Анализ системы планирования в ООО «Краски Сибири»	27
3.1 Общая характеристика предприятия	27
3.2 Анализ существующей системы планирования на предприятии	33
3.3 Совершенствование системы планирования на предприятии	41
Заключение	58
Список использованных источников и литературы	60
Приложения	64

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день одной из актуальных проблем предприятия является постановка правильной системы бюджетирования, которая обеспечит рост эффективности бизнеса и улучшения качества управления предприятием. Введение порядка составления бюджета – непростая организационная процедура, которая способна преобразовывать функции большинства отделов организаций, а также их делопроизводство.

Владельцам организаций, особенно крупных, важно верно установить бюджетную систему своего предприятия, поскольку хорошо поставленная бюджетная система – одна из важнейших частей функционирования предприятия.

Следует сказать о функциях бюджетной системы организации:

- 1) содействие в улучшении взаимосвязи всех отделов предприятия;
- 2) содействие в устранении критических ситуаций;
- 3) содействие в улучшении мотивации работников предприятия;
- 4) содействие в увеличении уровня ответственности у руководителей всех отделов предприятия;
- 5) содействие в предугадывании финансовых результатов предприятия.

Важно отметить, что составление бюджета на предприятии – это один из методов стратегического экономического анализа, в том случае, когда оценивается выполнение и корректируются стратегии предприятия.

Бюджетирование позволяет оперативно обнаружить неэффективность расходования ресурсов или влияния неучтенных факторов, что поможет при выработке новых стратегий.

Контроль результата и предварительное планирование деятельности организации невозможны при исключении формирования бюджета в качестве основного инструмента гибкого управления организацией, которое обеспечивает полными, точными и оперативными сведениями руководителей предприятия.

В смете организации можно просмотреть все итоги составленных планов и регулирования в форме плановой, ожидаемой и фактической информации и отклонение плановых показателей от 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.

Бюджетирование как инструмент финансового планирования должен присутствовать в деятельности каждого хозяйствующего субъекта, который хочет существовать на рынке какое-нибудь продолжительное время.

В ходе выполнения исследования были использованы труды таких авторов, как Блинов А. Д., Виткалова А. П., Гасанов Г. И., Ларченкова А. А., Немировский И.Б., Старожукова И.А., Хруцкий В.Е. и др. Работы этих авторов посвящены вопросам бюджетирования и контроля за денежными средствами в организациях.

Целью данной работы является исследование системы бюджетирования в системе управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы бюджетирования;
- рассмотреть методологию бюджетирования на предприятии;
- проанализировать систему планирования в ООО «Краски Сибири» и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Объектом исследования данной работы является система бюджетирования на предприятии ООО «Краски Сибири».

Предметом исследования являются особенности бюджетного процесса на предприятии.

## 1 Теоретические основы бюджетирования

### 1.1 Понятие и сущность бюджетирования

Стремление работать с максимальной экономической эффективностью заставляет многие компании модернизировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование. Важно отметить, что именно создание бюджета является одним из важнейших факторов на пути осуществления вышеизложенной цели.

Понятие процесса бюджетирования носит неоднозначный и противоречивый характер. Его, как и многие другие финансовые категории, можно считать вопросом дискуссионным и требующим тщательного рассмотрения во всех аспектах.

В литературе по финансовому менеджменту существуют несколько определений бюджетирования. Процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т. е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов [2].

Система бюджетирования – это система учета для принятия управленческих решений, основанная на фактически полученных результатах в предыдущем году в сопоставлении с планом на следующий период планирования [3].

Бюджетирование представляет собой балансирование потоков доходов и расходов фирмы в целом и основных ее структурных звеньев.

Бюджетирование (внутрифирменное финансовое планирование) – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой стороны управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми как отдельного бизнеса, так и компании в целом) [1].

Основным назначением бюджетирования в стратегическом плане является управление активами компании, рост капитализации, определение инвестиционной привлекательности отдельных направлений хозяйственной деятельности.

Бюджет – это финансовый план организации, который отражает в количественном выражении стратегические и тактические цели ее деятельности и мероприятия по их достижению. Бюджеты компании должны соответствовать целям и задачам финансовой

стратегии предприятия. В основе их составления лежат принципы целостности, системности, доступности, сопоставимости, корректности, согласованности, оперативности и функциональности.

Каждая компания вправе сама выбирать свой метод составления бюджета, а также любая организация может двигаться на достижение собственной цели, используя те способы, которые, по их мнению, наиболее подходят для создания достойного бюджета предприятия.

Но несмотря на выбор каждой организации своих методов создания бюджета, существует общая схема бюджетирования (рисунок 1).

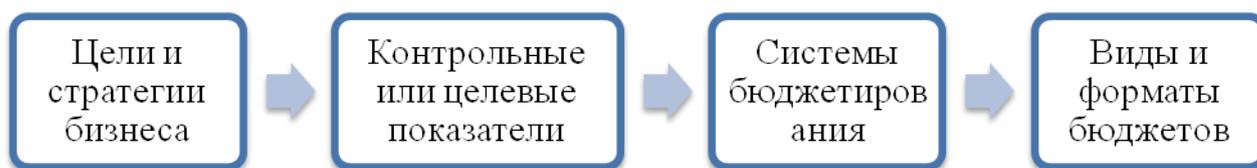


Рисунок 1 - Общая блок-схема бюджетирования

Руководители предприятия утверждают показатели, которые, по их мнению, способствуют достижению цели коммерческой деятельности. В таких показателях обнаруживается функция создания бюджета. Именно по причине установления разных показателей в компаниях порядок составления бюджета во всех организациях отличается. Разнообразные компании отличаются поставленными целями и методами их достижения, а различия в целях можно увидеть, если проанализировать финансовые показатели каждой компании, которые будут значительно отличаться друг от друга [6]. Важно при составлении бюджета соблюдать все правила. Так, величина бюджета должна обязательно совпадать с установленными показателями. Также следует отметить, что же является главным пунктом в создании бюджета организации. А главное заключается в следующем: необходимо создать систему координат для бизнеса, по которой было бы видно, куда движется бизнес в настоящее время и каковы его перспективы на будущее, т. е. создать базу для разработки и принятия решений, которые помогали бы в финансовой сфере деятельности.

Создание бюджета – это основа для:

- 1) разработки и принятия управленческих решений на предприятии;
- 2) анализа всех факторов финансовой независимости предприятия;
- 3) укрепления финансовой дисциплины;

4) привития желания у всех отделов организации работать на благо всего предприятия.

Важно также иметь представление в каких сферах применяется бюджетирование.

Основной объект бюджетирования – это бизнес.

Не фирма или предприятие, а только бизнес как область хозяйственной деятельности.

Объект финансового составления плана - производство или сбыт продуктов одного или различного ассортимента, которые обособлены территориально, технологически или по сегментам рынка [9]. 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: «Важнейший объект создания бюджета — это бизнес как область деятельности предприятия в целом. У каждой организации имеются свои надобности управления, исходя из этого, можно назвать и другие объекты создания бюджета, как, например, какие-либо отделы организации, регионы, проекты, компании, бизнес-процессы и т.д.» [5].

Как объекты бюджетирования и финансового планирования могут рассматриваться также бизнес-процессы, пути сбыта продукции, подразделения, участки рынка и потребители товаров и услуг.

## 1.2 Задачи и функции бюджетирования

Бюджетирование является основой планирования в компании, т.к. с помощью бюджетов можно определить финансовую возможность реализации запланированных мероприятий по достижению стратегических и тактических целей компании. В процессе финансовой оценки реализуемости планов компании определяются ограничивающие факторы, существующие в компании. Такими факторами могут быть как занимаемые компанией площади, так и возможность обеспечения ресурсами, в том числе финансовыми (например, невозможность получения требуемого финансирования в силу ухудшения ликвидности компании и т.д.).

Самая, пожалуй, важная функция бюджетирования — это прогнозирование финансовых результатов и необходимых ресурсов. Такими ресурсами могут быть активы, выраженные в виде дебиторской задолженности от продаж, требуемые материалы и

другие активы, а также трудовые ресурсы компании. Именно это и является наиболее ценной функцией для принятия управленческих решений, особенно при наличии ограничивающих факторов.

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-хозяйственного процесса финансовыми ресурсами в максимально возможной степени и их наиболее эффективное использование, приводящее к достижению и оптимизации главных целей предприятия.

К основным задачам бюджетирования относятся:

- 1) формирование основных индикаторов (показателей и параметров) производственно-хозяйственной деятельности на определенный период (моделирование состояния и динамики объекта);
- 2) минимизация затрат и оптимизация финансовых ресурсов;
- 3) выявление потребностей в финансовых ресурсах и оптимизация финансовых потоков;
- 4) координация (согласование деятельности) различных подразделений;
- 5) разработка системы бюджетов — операционных и финансовых;
- 6) расчет соответствующих показателей бюджетов;
- 7) мотивация персонала на достижение целей организации посредством построения и использования эффективных систем стимулирования;
- 8) контроль и оценка запланированных параметров;
- 9) корректировка (финансово-хозяйственной деятельности);
- 10) повышение эффективности работы организации;
- 11) обоснование затрат организации;
- 12) выявление рисков и снижение их уровня [4].

Следовательно, введение порядка создания бюджета дает возможность организации:

- 1) давать перспективную оценку финансовой и хозяйственной деятельности предприятия;
- 2) в короткий срок вычислить последствия, если произойдет несоответствие назначенного плана, используя при этом финансовые схемы, а также принять верное решение для устранения непредвиденных ситуаций;
- 3) направить деятельность отделов предприятия на получение эффективных результатов;

4) улучшить контролируемость компании посредством наблюдения за отклонениями от намеченного плана и быстрого принятия решений сложившихся непредвиденных ситуаций.

Каждая организация, которая составляет план бюджетирования, ориентирована на получение результатов. Поэтому важно сказать, какие именно результаты надеются получить предприятия после того, как ввели порядок создания бюджета:

1) введение порядка постоянного финансового составления плана, а также регулирование реализации бюджета предприятия;

2) инструктирование работников финансовых отделов способам составления финансового плана, а также обучение работников анализировать составленный план;

3) формирование бюджета организации на год;

4) усовершенствование управленческой деятельности компании посредством распределения обязанностей, установки ответственности руководителей организации и улучшение управленческой структуры организации;

5) повышение финансовых показателей работы предприятия посредством модернизации порядка создания финансового плана и осуществления регулирования контроля [7].

Рассматривая теоретические основы бюджетирования необходимо проанализировать виды и содержание бюджетов.

### 1.3 Виды бюджетов и принципы разработки структуры основного бюджета

Для всех основных процессов, происходящих на предприятии, существуют свои собственные бюджеты. Структура бюджета зависит от того, что выступает предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия, от квалификации и опыта разработчиков [12].

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде схемы (рисунок 2).

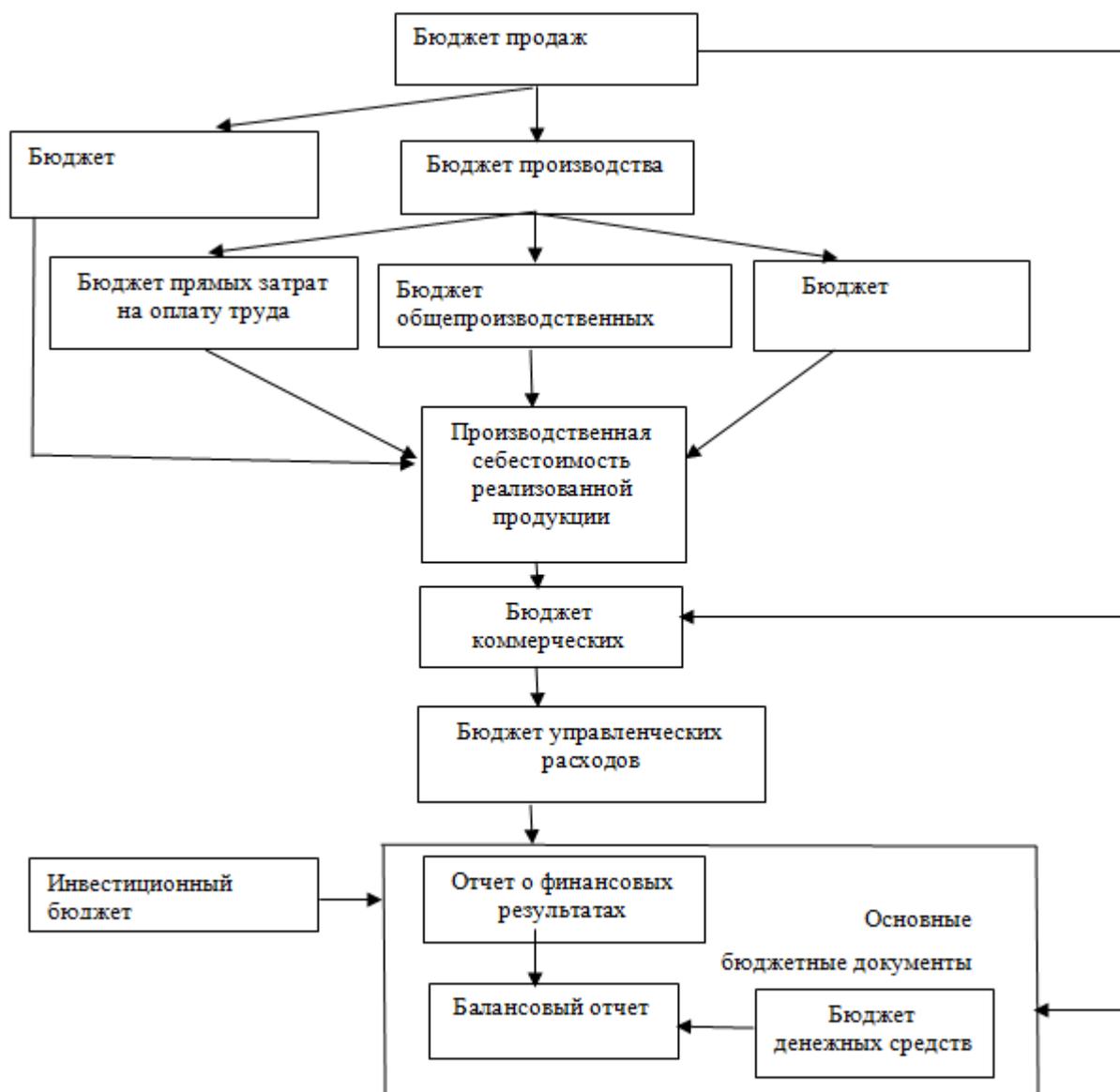


Рисунок 2 - Схема формирования основного бюджета

В основе бюджетирования лежит общий (главный) бюджет, который представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для предприятия в целом. Он состоит из оперативного, финансового и инвестиционного бюджетов. Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия, называемый основным или головным (рисунок 3) [23].

В последнее время в структуре главного бюджета инвестиционный бюджет выделяется из финансового бюджета в третью составляющую главного бюджета.

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж.



Рисунок 3 - Структура основного бюджета предприятия

Бюджет продаж – это «операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Бюджет производства – план выпуска продукции в натуральных показателях. Или другими словами, бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях)» [23].

Бюджет закупок – это «план закупок продукции из ассортиментного ряда по видам продукции или по основным поставщикам. Он показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних и внутренних поставщиков» [23].

Бюджет общепроизводственных расходов (бюджет производственных накладных затрат) отражает объём всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда.

Бюджет прямых затрат на материалы – это «количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов» [23].

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это «количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала» [23].

Бюджет коммерческих расходов – «учитывает все расходы, связанные со сбытом, продвижением и хранением товара. Бюджет коммерческих расходов формируется с учетом бюджета переменных общепроизводственных расходов, рекламного бюджета и других постоянных коммерческих расходов» [23].

Бюджет общих и административных расходов или бюджет управленческих расходов – это «плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции» [23].

Составив предварительные оперативные бюджеты, можно приступить к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств. Отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль. Прогнозный отчет о прибылях и убытках - первый из документов основного бюджета, показывающий, какой доход заработало предприятие за отчетный период и какие затраты были понесены. Информация о доходах поступает из бюджета продаж. Данные о затратах, необходимых для обеспечения запланированного объема продаж, определяются при расчете себестоимости реализованных товаров. Информация о расходах, связанных с текущей деятельностью предприятия, поступает из бюджета коммерческих расходов и бюджета общих и административных расходов. Составление прогнозного отчета о прибыли и убытках является последним этапом при подготовке оперативного бюджета. Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств (или прогноза денежных потоков). Основой для составления этого бюджета служит прогноз объема продаж.

Бюджет денежных средств – это план поступления денежных средств и платежей и выплат на будущий период времени. В целом этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода. Поступления от основной деятельности рассчитываются с учётом изменений в дебиторской задолженности, расходы - с учётом изменений в кредиторской задолженности. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с

минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

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

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

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется прогнозный баланс. Он показывает, какими средствами финансирования обладает предприятие и как используются данные средства, он характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату. Для прогнозного баланса используется величина нормируемых оборотных активов и величина дебиторской задолженности. Пассивная часть баланса формируется исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности, прочих текущих пассивов и других источников финансирования. Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования. Решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа.

Итак, прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все

бюджеты составлены методически правильно, баланс должен "сойтись", т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

Бюджет капитальных затрат (или инвестиционный бюджет) представляет собой план капитальных расходов с указанием источников финансирования.

В бюджет капитальных затрат включают как планы по приобретению основных средств и нематериальных активов, так и долгосрочные инвестиционные проекты. В последнем случае составляют отдельные расчеты инвестиционных проектов с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, удовлетворяющие критериям рентабельности, включаются в бюджет капитальных затрат.

Вышеперечисленные бюджеты устанавливают лица, занимающие руководящие должности на предприятии. Эти бюджеты закрепляются, исходя из особенностей хозяйственной деятельности организации.

Также бюджеты, исходя из периода создания бюджета, можно разделить на следующие группы:

- 1) краткосрочные;
- 2) среднесрочные;
- 3) долгосрочные.

Рассмотрим каждый из указанных видов бюджета подробнее.

Итак, краткосрочный бюджет – это бюджет, который формируется на период не более 1 года.

Среднесрочный бюджет – это бюджет, который формируется на период от 2-х до 3-х лет.

Долгосрочный бюджет – это бюджет, который формируется на период более 3-х лет.

Рассмотрим еще имеющиеся признаки данных видов бюджетов. Краткосрочный бюджет – это бюджет, который должен иметь более детальное планирование [6].

Среднесрочный бюджет – это бюджет, который соединяет в себе планирование по реализации целей на долгий срок и анализ нынешней ситуации. Долгосрочный бюджет – это бюджет, который обладает предварительным характером и уточняется посредством планов на короткий срок и бюджетов, которые рассчитаны на недолгий период времени.

Выше были рассмотрены классификации бюджетов, исходя из периода формирования бюджетов. Теперь необходимо рассмотреть бюджеты, которые формируются по методу планирования.

Итак, по методу планирования бюджеты можно разделить на следующие группы:

- 1) дискретные;

2) скользящие.

Рассмотрим каждый из обозначенных видов бюджетов более подробно. Дискретный бюджет – это бюджет, который формируется на год, но не на весь период сразу, а разбивая этот год по месяцам и по кварталам, то есть по 3 месяцам [6].

Скользкий бюджет – это бюджет, который формируется на такой период, который не делится на месяцы и кварталы. В скользящих бюджетах есть такая особенность, как включение в них сведений за предыдущие периоды.

Также существует и другая классификация бюджетов.

Это классификация по способу исполнения, в нее входят:

1) статические бюджеты;

2) гибкие бюджеты.

Рассмотрим каждый вид более детально. Статический бюджет – это бюджет, который распределен на определенный уровень активной деятельности организации. Это означает, что прибыль и затраты составляются, исходя лишь от объема продажи товаров и услуг. Стоит отметить, что при таком виде бюджета, важно, чтобы работа организации была постоянной, стабильной.

Если работа организации будет стабильна, то статический бюджет будет наиболее результативен. Результативность, эффективность статического бюджета нужна для затрат, которые не зависят от объема продаж товаров и услуг или от объема самого производства [11].

Разбивание бюджетов по классификационным признакам дает предприятию реальную картину, на которой показаны все движения ресурсов. Практический и теоретический опыт составления бюджетов на предприятиях позволяет выделить основные принципы бюджетирования.

## 2 Методология бюджетирования на предприятии

### 2.1 Методика процесса формирования бюджета на предприятии

Основными принципами бюджетирования являются:

- принцип интегрированного планирования;
- принцип последовательного планирования;
- принцип нормативного планирования;
- принцип сквозного планирования;
- принцип декомпозиции;
- принцип скользящего планирования;
- планирование на основе метода начисления;
- принцип единства бюджетной системы;
- принцип взаимосвязи оперативного и стратегического планирования;
- принцип обязательности исполнения;
- принцип сбалансированности выгод и затрат;
- принцип напряженности и достижимости бюджетов;
- принцип целевого характера бюджетных лимитов;
- принцип достоверности;
- принцип существенности;
- принцип осмотрительности;
- принцип преобладания сущности над формой [10].

Теперь более подробно рассмотрим каждый из перечисленных принципов.

Интегрированное планирование – это такое составление плана, при котором определенные планы и бюджеты становятся единым целым. Достигается это за счет контрольных вычислений. Данные вычисления предоставляют возможность дать некий вектор развития всех частных планов с точки зрения предоставления прибыли предприятия, а также способности активов этого предприятия быть проданными.

Принцип последовательного планирования предполагает, что последовательно во времени происходит процесс взаимосвязи и интеграции отдельных планов на период. Планирование начинается с определения объема продаж. Принцип нормативного планирования требует установления значимых групп нормативов, таких как цен, запасов, расходов, издержек и др. Данные нормативы устанавливаются финансово-экономической службой предприятия, уточняются в процессе составления бюджета и доводятся до подразделений.

Сквозное планирование – принцип, посредством которого осуществляется распределение бюджетов на всех уровнях управления организации [10].

Принцип декомпозиции необходим при разработке бюджетов структурных подразделений и служб предприятия. Основан на том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты подразделений являются «вложенными» в бюджет расходов периода, бюджет расходов периода конкретизирует сводный (основной) бюджет предприятия.

Скользящее планирование – это принцип, посредством которого осуществляется постоянная поправка планов отделов предприятия и самого предприятия в целом. Это происходит, исходя из сопоставления итогов финансовой и хозяйственной деятельности организации за предыдущий период [10].

Планирование на основе метода начисления – это принцип, посредством которого предполагается признание по предусмотренному факту формирования начислений [19]. Данное действие не зависит от даты получения денег, которая только предполагается. Или же от выплаты денег.

Принцип единства бюджетной системы подразумевает под собой единство формы планов и бюджетной отчетности, единство методологии и принципов организации бюджетного процесса в компании.

Взаимосвязь оперативного и стратегического планирования – это принцип, посредством которого осуществляется быстрое составление плана деятельности организации. Такое составление плана имеет свою цель, а именно: выполнить стратегические и тактические цели предприятия.

Принцип обязательности исполнения бюджетов – это принцип, посредством которого в обязательном порядке выполняется утвержденный бюджет, поскольку этот бюджет – инструктирующий документ. Именно поэтому, все отделы предприятия обязаны выполнять все требования, прописанные в данном документе [19].

Принцип сбалансированности выгод и затрат подразумевает, что выгоды, извлекаемые из использования бюджетной информации, должны всегда превышать полученные затраты на ее извлечения.

Напряженность и достижимость бюджетов – это принцип, посредством которого предприятие обязано создавать бюджет при условиях его исполнения. Исполнение это производится с учетом оптимизированной загрузки сил производства, а также уровня загруженности ресурсов труда.

Целевой характер бюджетных лимитов – это принцип, посредством которого деньги, выделяемые на определенные цели, должны в обязательном порядке применить именно в тех целях, на которые эти деньги и были выделены.

Принцип достоверности подразумевает, что бюджетные данные должны реально давать будущие операции и события.

Принцип существенности предполагает, содержание таких данных, что их искажение или отсутствие может повлиять на управленческие решения, принимаемые на основе бюджетной отчетности. Существенность данных не всегда определяется их количественными характеристиками, может носить и качественный характер некоторых операций или событий.

Принцип осмотрительности – это принцип, посредством которого осуществляется некая осторожность в создании плана прибыли, затрат, активов и обязанностей. Важно отметить, что такой принцип подразумевает, что прибыль и активы нельзя устанавливать выше нормы, а затраты и обязанности нельзя устанавливать ниже нормы [8].

Принцип преобладания сущности над формой предполагает, что бюджетная отчетность должна представлять операции и события в соответствии с их экономической сущностью, а не только их юридической формой.

При описании методик бюджетирования выделяют три разновидности бюджетирования:

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

Подход «сверху вниз» означает, что высшее руководство осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов нижнего уровня. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Вместе с тем недостаток данного подхода — слабая мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей.

Подход «снизу вверх» применяется на больших предприятиях, где руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, которые потом обобщаются в бюджеты цеха, производства и завода соответственно. Средним и высшим руководителям в этом случае предстоит согласование и координация различных бюджетных показателей. Один из недостатков этого подхода заключается в том, что плановые показатели по расходам

завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении получить незаслуженное вознаграждение.

Подход «снизу вверх/сверху вниз» является самым сбалансированным и позволяет избежать негативных последствий двух своих предшественников. При таком подходе высшее руководство дает общие директивы относительно целей компании, а руководители нижнего и среднего звена подготавливают бюджет, направленный на достижение целей компании.

При подготовке бюджета часто применяется подход, когда в основу его составления на предстоящий период закладываются данные о полученных ранее уровнях дохода и затрат (метод прироста). Затем эти данные перерабатываются с учетом ожидаемых цен, а также изменений объема или характера осуществляемой деятельности. Таким образом, бюджеты подготавливаются на базе прироста затрат и доходов от достигнутого уровня деятельности.

Недостаток этого метода в том, что неэффективные решения, «заложенные» в достигнутом уровне, переходят в бюджеты будущих периодов.

Метод нулевого базиса позволяет подготовить бюджет затрат для определенной сферы деятельности при минимальном уровне производства, а затем определить, оформив в решение в виде отдельного документа, затраты и выгоды от дополнительного прироста деятельности. Суть метода в том, что каждый из видов деятельности, осуществляемый в рамках центра финансовой ответственности или же структурного подразделения, в начале года должен доказать свое право на дальнейшее существование путем обоснования будущей экономической эффективности выделяемых средств. В результате руководство получает информацию, позволяющую лучше расставить приоритеты.

При сопоставлении данных методов выявляются как недостатки, так и их достоинства. Составление бюджета по методу прироста имеет то преимущество, что оказывается относительно простым. С другой стороны, составление бюджета на основе нулевого базиса, хотя и более обоснованно, практически труднее осуществимо. Если применять его ко всем разрабатываемым бюджетам, то процесс потребует больших затрат времени.

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

## 2.2 Бюджетный процесс предприятия

Первым делом, для организации процесса бюджетирования на предприятии, необходимо разработать этапы, по которым начнется внедрение.

Этап 1. Установление лиц, несущих ответственность.

Подготовить бюджет крупного предприятия одним лицом непосильная задача, для этих целей необходимо сформировать бюджетный комитет. Бюджетный комитет – это высший коллегиальный орган бюджетного управления. На бюджетный комитет возлагаются функции решения вопросов, связанных с формированием, согласованием, утверждением и контролем исполнения бюджета предприятия [15].

Бюджетный комитет состоит из руководителей как производственных, так и не производственных подразделений предприятия. На предприятии существуют специальные должности, которые занимаются составлением бюджета, а также несут за него ответственность. Так, на предприятии ответственен за правильное создание бюджета председатель бюджетного комитета.

Председателем могут быть 2 лица с предприятия:

- 1) директор по финансам;
- 2) заместитель директора по финансам.

Этап 2. Доведение целей бюджетирования до менеджеров структурных подразделений.

Когда члены бюджетного комитета приступают к составлению бюджетов, они должны учитывать цели предприятия и ее планы на достаточно долгий период времени [15]. Это важно, поскольку предприятие при решении определенных задач должно опираться именно на бюджет, поэтому бюджет должны составлять верно, он должен содействовать в выполнении предприятием поставленных целей.

Этап 3. Определение главного ограничивающего бюджетного фактора.

Количество ресурсов предприятия всегда ограничено. Ограничивающий фактор немаловажно обнаружить в начальной стадии создания бюджетов [21].

Этап 4. Подготовка бюджета для области, связанной с ограничивающим фактором.

Для начала необходимо отыскать ограничивающий фактор. Затем для этого фактора создается первый бюджет.

Этап 5. Подготовка частных бюджетов.

На данном этапе составляются бюджеты всех производственных подразделений, на основе которых составляются основные бюджеты. Операционные бюджеты создаются по важнейшему ограничивающему фактору. Вспомогательные и специальные бюджеты

составляются, обычно, базируясь на сведения предыдущих отчетных периодов, исправленные на нынешние показатели [19].

Бюджет должен составляться непосредственно подразделениями, которые задействованы в его формировании, с учетом данных за прошедшие периоды и возможных изменений условий в будущем.

Этап 6. Взаимосвязь показателей бюджетов и их дальнейшие исправления.

На данном этапе бюджетным комитетом проводится анализ, насколько данные одних бюджетов согласуются с данными других. Изучаются соотношения показателей бюджета одного уровня, что позволяет на каждом уровне принимать согласованные, приемлемые решения для каждого подразделения. Важно формировать операционные бюджеты в строжайшем порядке для того, чтобы они становились взаимосвязанными.

Этап 7. Подготовка основных (сводных) бюджетов.

На основе бюджетов производственных подразделений создается сводный бюджет предприятия, который содержит бюджет прибылей и затрат, бюджет оборота денег и расчетный баланс. Основные бюджеты создаются исключительно следом за тем, как завершен процесс создания всех бюджетов. Подготовка сводных бюджетов осуществляется непосредственно бюджетным комитетом предприятия.

Этап 8. Утверждение мастер - бюджета и доведение его показателей до всех заинтересованных сторон.

Показатели мастер бюджета передаются исполнителям отдельных подразделений, отвечающих за их реализацию.

Происходит официальное информирование менеджеров о плановых показателях, которых им необходимо достичь [18].

Этап 9. Соотнесение реальных результатов работы с показателями бюджета.

На данном этапе реально достигнутые показатели соотносятся с запланированными показателями, которые осуществляются с помощью гибких бюджетов.

Проанализировав все этапы, можно сказать, что для организации бюджетирования необходимо участие всего персонала предприятия, в особенности его руководителей.

Создание бюджета обладает повторяющейся особенностью с периодом, который равен промежутку времени, в который осуществляется создание бюджета [18].

Указанный промежуток времени имеет название – бюджетный период.

Зачастую этот бюджетный период равен 1 году. На протяжении этого года важнейшие проблемы составления планов улаживаются бюджетным комитетом на организованных собраниях или совещаниях. Бюджетирование, как правило, касается не только периода, к которому относится план.

Разработка плана должна начаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля - завершиться после него. Все эти составляющие формируют бюджетный цикл. Бюджетный цикл – это составная часть бюджетирования, под которой имеется в виду общность определенных действий по созданию бюджета предприятия [16].

Бюджетный цикл делится на 2 этапа:

- 1) действия по приготовлению к процедуре создания бюджета;
- 2) сама процедура создания бюджета.

Важно отметить, что входит в подготовительный этап создания бюджета:

- 1) обнаружение стратегических направлений предприятия;
- 2) совершение анализа внешних экономических сторон;
- 3) выявление стратегических ориентиров бизнес-направлений;
- 4) учреждение внутренних нормативов.

Стратегическое создание плана включает первые 3 подэтапа бюджетного цикла. Зачастую стратегическое создание плана относится к формированию бюджета на предприятии за год [15]. Это объясняется нередкими нерегулируемыми изменениями внешней среды, то есть изменениями, которые происходят в законодательстве и др. Поэтому стратегическое создание плана иногда лишается своей важности.

В современной экономике стратегическое планирование сводится к управлению предприятием в определении цели и соответствия этой цели ресурсам, которые имеются в наличии, в условиях постоянно изменяющейся экономической среды, то есть при стратегическом планировании находятся приоритетные виды развития, наиболее допустимые в современных условиях.

Для реализации стратегических целей должны соблюдаться такие условия, как:

- 1) конкретность;
- 2) измеримость;
- 3) достижимость;
- 4) соотносительность с конкретным сроком достижения.

Следующий подэтап бюджетного цикла включает в себя формирование перспективной оценки внешней среды для нахождения факторов, которые влияют на нынешнее становление организации и на его будущий рост.

Созданный план сведений внешних признаков или макроэкономических показателей формируется бюджетным комитетом предприятия, который является главнейшим органом формирования процедуры создания бюджета.

Следует пояснить, что относится к макроэкономическим факторам:

- 1) перспективная оценка уровня инфляции;

- 2) перспективная оценка ставки рефинансирования;
- 3) перспективная оценка валютных ставок и т. д [13].

Выше были перечислены экономические факторы, теперь следует перечислить неэкономические факторы.

Итак, это такие факторы, как:

- 1) законодательные показатели;
- 2) показатели конкуренции;
- 3) показатели политические;
- 4) показатели рыночные и т. д.

Данную группу факторов следует принимать во внимание, поскольку на них базируется гораздо больше, чем от экономических показателей.

Следует рассказать еще об одном этапе бюджетного цикла. Этот этап базируется на направлении деятельности предприятия по причине необходимости создания плана во всех отделах предприятия. Процедура создания бюджета осуществляется после этапа подготовки.

На данном этапе в соответствии с определенными целями и задачами осуществляется закрепление существующих сведений, которые до этого являлись неким фундаментом финансовых обязательств. Сведения заносятся в общий генеральный бюджет и терпят поправки, если это необходимо. Затем подводится итог финансовой деятельности и оставшаяся часть денег на будущий период.

Бюджетный цикл в полном его виде представлен на рисунке 4 и включает в себя следующие этапы [19].

Представленные этапы объединяются в три основные фазы, которые четко разграничены временным периодом. До того, как начинается бюджетный период, необходимо этапы разработки бюджета свести в стадию планирования.

Когда начинается бюджетный период, появляется стадия реализации. Данная стадия кроме выполнения бюджета включает в себя все настоящие аналитические процессы.

Подготовка итоговых отчетов и анализ отклонений создают последнюю фазу бюджетного цикла. Таким образом, бюджетный цикл, соответствующий одному бюджетному периоду, длится гораздо дольше, чем сам бюджетный период, так как возникает задолго до его начала и завершается после его окончания, когда уже длится фаза реализации следующего цикла [18].

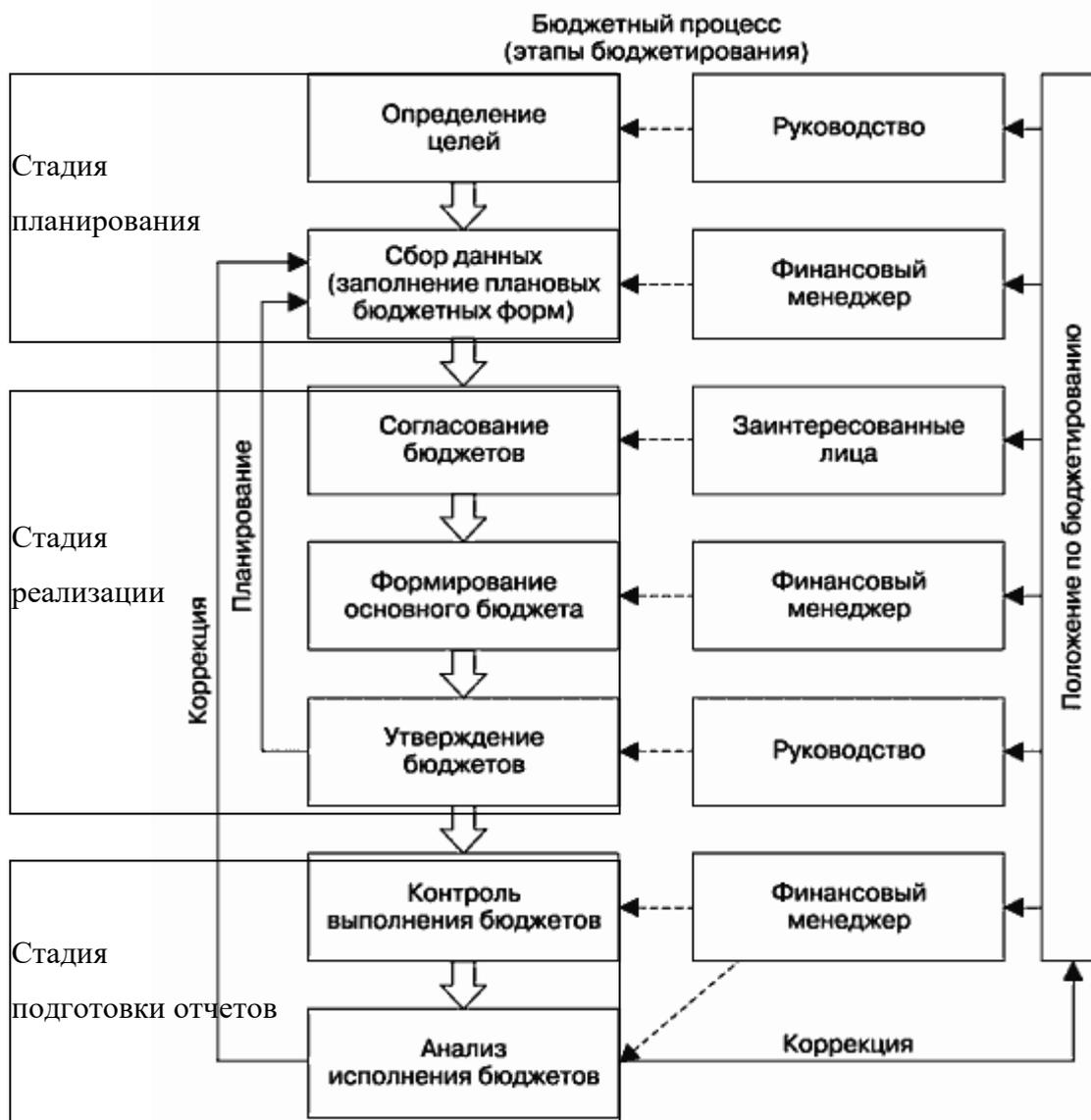


Рисунок 4 – Бюджетный процесс (этапы бюджетирования)

На практике получается так, что через небольшой промежуток времени после завершения отчета об исполнении бюджета необходимо приступить готовить следующий бюджет. Бюджетный цикл – это трудоемкий процесс, который состоит из подготовительных мероприятий и самого процесса бюджетирования.

Еще раз нам показывает значимость каждого руководителя отдела, которые реализовывают определенные этапы цикла. Зависимости качества работы ответственных людей и бюджетирование на предприятие в целом весьма сильная. И лишь непрерывный процесс мониторинга, способствует слаженной работе системы.

### 2.3 Типы бюджетных моделей

Рассмотрим основные модели бюджетирования, применяемые сегодня в практике внедрения бюджетного управления на предприятиях современного бизнеса:

- Универсальная модель бюджетирования;
- Бюджетная модель финансовых потоков предприятия;
- Бюджетирование товарных и материальных потоков.
- Комплексное бюджетирование (индивидуальная модель).

Наиболее оптимальной с точки зрения соотношения «результат/стоимость внедрения» считается универсальная модель. Она включает в себя необходимость подготовки трех ключевых бюджетных форм: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу. Определив перечень бюджетных статей, а также утвердив финансовую структуру предприятия, мы получаем возможность планировать и прогнозировать финансовые результаты деятельности не только всей компании в целом, но и ее структурных подразделений, зафиксированных в финансовой структуре как ЦФО. После грамотного внедрения данной модели бюджетирования менеджмент предприятия получает в руки надежный инструмент управления его работой. Данная модель отвечает одному из главных требований, предъявляемых к ней, – требованию комплексности модели, которая должна охватывать все стороны деятельности предприятия.

Бюджетная модель финансовых потоков считается самой распространенной. Обусловлено это тем, что ее внедрение может быть проведено в достаточно сжатые сроки – бюджетных форм в модели немного, и число взаимосвязей между различными их показателями сведено к минимуму. Модель считается относительно простой, и в части внедрения в деятельность предприятия, и в использовании. Главное следствие этого – невысокая стоимость внедрения. В основе этой модели бюджетирования лежит бюджет движения денежных средств и основная цель его составления – управление платежеспособностью компании. Данную модель сложно назвать комплексной, однако ее внедрение дает возможность следить за финансовым состоянием бюджетизируемой структуры [17].

При использовании указанной модели сотрудники, ответственные за подготовку бюджетов, составляют по компании и по ее подразделениям (по тем, которые включены в контур бюджетного управления) основной документ данной модели – бюджет движения денежных средств в различных его вариациях (например, бюджет оплат поставщикам, бюджет налоговых выплат и т.д.). В результате менеджмент компании получает

возможность контролировать и управлять одним из ключевых финансовых показателей – ликвидностью предприятия, что особенно важно в условиях быстрого его развития.

Бюджетирование товарных и материальных потоков является более сложной моделью бюджетного управления, однако она дает широкие возможности в области планирования и прогнозирования рентабельности основной деятельности предприятия. И хотя данная модель также не отвечает в полной мере требованиям комплексности, ее внедрение дает возможность менеджменту компании эффективно управлять самым важным показателем – прибыльностью ее основной деятельности.

В основе построения процесса по данной модели лежит подготовка бюджета доходов и расходов компании – бюджет доходов и расходов. Формируя данную бюджетную форму по основной деятельности самого предприятия, а также его продающих и производственных подразделений, менеджмент получает информацию о том, насколько прибыльным (или наоборот – убыточным) является то или иное бизнес-направление. Это позволяет вовремя определить, в какие проекты и направления имеет смысл вкладывать деньги и силы, а в какие нет.

Самой эффективной считается индивидуальная модель комплексного бюджетирования. Однако необходимость учитывать в модели особенности финансово-производственной деятельности каждого конкретного предприятия, разумеется, оказывает значительное влияние на стоимость внедрения данной модели бюджетирования [9].

Индивидуальная модель может предполагать разработку и составление трех основных бюджетных форм – бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу, однако все они составляются в привязке к специфике предприятия. Если это, например, торговая компания, то в этом случае основное внимание может быть уделено бюджету продаж и синхронизации с ним бюджета закупок товаров народного потребления. Остальные бюджетные документы подготавливаются в тесной зависимости от ключевого бюджета торговой компании – бюджета продаж. В работе же производственного предприятия основным бюджетом может быть признан бюджет производства, и остальные документы системы бюджетирования будут формироваться уже на его основе. Являясь самой сложной и дорогой во внедрении и разработке, данная модель при этом в полной мере отвечает требованию комплексности и, что немаловажно, может быть внедрена практически на любом предприятии, независимо от рода его деятельности.

### 3 Анализ системы планирования в ООО «Краски Сибири»

#### 3.1 Общая характеристика предприятия

В настоящей работе рассмотрена организация – Общество с ограниченной ответственностью «Краски Сибири». Место нахождения предприятия: Россия, г. Красноярск, пр. Красноярский рабочий, 30/а. Организация не имеет в своем подчинении филиалов.

ООО «Краски Сибири» является одним из ведущих производителей лакокрасочных материалов в Сибирском регионе.

При создании предприятия были применены самое современное оборудование и передовые технологии, которые позволили автоматизировать весь технологический процесс. Это минимизирует количество обслуживающего персонала и исключает контакт рабочих с продуктом.

Главной особенностью этой компании является то, что лакокрасочные изделия изготавливаются с использованием особой технологии, благодаря которой краски и лаки имеют однородную, пригодную консистенцию для любых видов покрасочных работ, в любое время года

Как только предприятие вышло на рынок Красноярского края, руководство компании стало уделять большое внимание качеству производимой продукции. На предприятии работает собственная лаборатория, которая оснащена специальным оборудованием для контроля над качеством производимой продукции, а также поступающего сырья. Вся выпускаемая продукция имеет паспорта качества и свидетельства о государственной регистрации.

Имеются специальные условия для постоянных партнеров.

Кадровый состав предприятия – 200 человек. Более 80% - дипломированные специалисты. Более 80% - специалисты с опытом работы свыше 5 лет. Процесс финансового планирования не взаимосвязан с процессами планирования производства и процессом планирования продаж.

Таблица 1 - Финансовые показатели деятельности ООО «Краски Сибири» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2016 г.	2015 г.
1	2	3	4
1 Выручка, тыс.руб.	58237	53698	45143
1.1 Абсолютный прирост выручки (цепной)	4539	8555	8288
1.2 Темп роста выручки (цепной), %	107,9	118,9	122,5
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	40652	15736	20100
2.1 Абсолютный прирост себестоимости продаж	24916	-4364	5224
2.2 Темп роста себестоимости, %	258,3	78,3	135,12
3 Маржинальная прибыль (убыток), тыс.руб.	17585	37962	25043
4 Коммерческие расходы	9,8	10	14
5 Управленческие расходы	15764	36404	20911
5.1 Доля управленческих расходов в выручке	0,27	0,68	0,46
6 Прибыль (убыток) от продаж	1821	1558	4118
7 Удельный вес себестоимости в выручке	0,7	0,3	0,44
8 Объем продаж, т.	168	154,9	130,2
8.1 Абсолютный прирост объема продаж (цепной)	13,1	24,7	12,3
8.2 Темп роста продаж (цепной), %	108,5	119	110,4

На основании выше представленной таблицы 1 можно сделать вывод о положительной динамике выручки и объема продаж в суммовых показателях, но отметить замедление темпов их роста. Также произошло увеличение себестоимости, приводящей к уменьшению маржинальной прибыли, что нежелательно для дальнейшего функционирования предприятия. Доля себестоимости в выручке также выросла, можно предположить, что у компании существуют проблемы в области управления затратами, в том числе в себестоимости. Возможно, выросли цены на сырье в условиях кризиса.

Таблица 2 – Показатели кредиторской и дебиторской задолженности

Показатели	2017 г.	2016 г.	2015 г.
1	2	3	4
1 Кредиторская задолженность, тыс.руб.	1980	2833	12941

Окончание таблицы 2

1	2	3	4
2 Дебиторская задолженность, тыс.руб.	9972	13958	11132
3 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	5,03	4,93	0,86
4 Доля дебиторской задолженности в выручке	0,17	0,26	0,25

Рассмотрев показатели кредиторской и дебиторской задолженности (таблица 2) можно сделать некоторые выводы. Предприятие пытается развиваться за счёт собственных средств, уменьшая долю заёмного капитала. Уменьшение дебиторской задолженности способствует улучшению финансового состояния компании, оказывая влияние на оборачиваемость капитала. Дебиторская задолженность уменьшилась на фоне роста выручки, можно сделать вывод о том, что покупатели компании стали раньше оплачивать свои счета, то есть произошло сокращение дней отсрочки или часть товара оплачивается по предоплате.

Для анализа финансового состояния компании использовались данные бухгалтерского баланса, отчёта о финансовых результатах за период 2015-2017 гг.

Задачей фирмы является удовлетворение потребностей своих клиентов, так как они приносят прибыль для предприятия. А ведь именно потребности и их удовлетворение - основные стимулы предпринимательской деятельности. А клиентами являются юридические лица, приобретающие продукцию в целях перепродажи или в хозяйственных нуждах (рисунок 5).

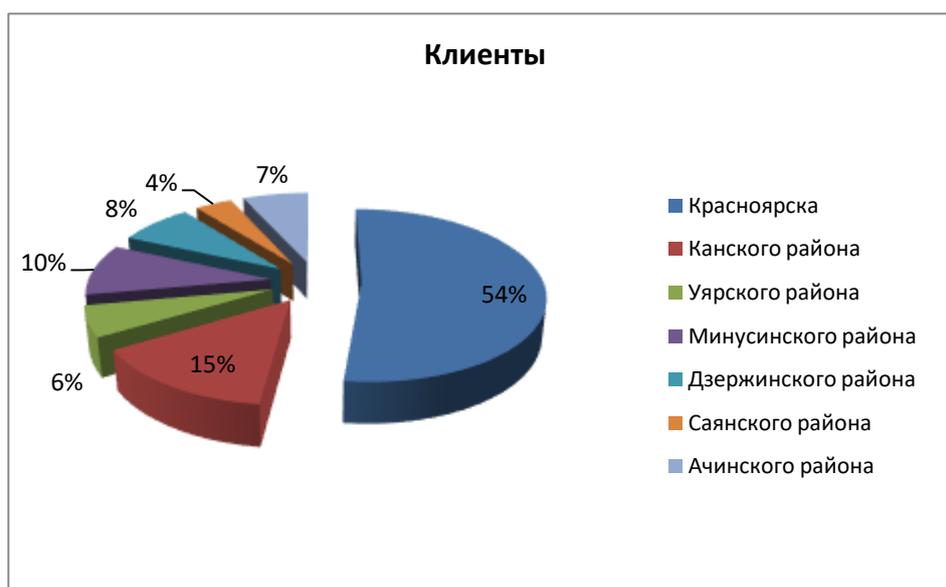


Рисунок 5 – Процентное соотношение закупок готовой продукции клиентами по районам

На диаграмме видно, что более 50% закупок продукции совершают юридические лица города Красноярска, остальные же 50% распределены на крупные районы Красноярского края.

В компании представлено более 70 видов красок, около 35 видов лаковых покрытий, грунтовок (таблица 3). Предприятие придерживается следующей стратегии: каждый месяц представлять новые виды и вариации лакокрасочных изделий.

Таблица 3 – Ассортимент изготавливаемой продукции

Наименование лакокрасочного товара	Количество разновидностей по перечню, шт.	В том числе
1	2	3
Лаки	35	- по металлу - электроизоляционный - термостойкий
Лаки	35	- для древесины - масляные - битумные - алкидные - на водной основе
Наименование лакокрасочного товара	Количество разновидностей по перечню, шт.	В том числе
Эмали	35	- алкидные - полиуретановые - нитроэмали - молотковая - для ржавчины
Грунтовки	8	- под эмали - под водные краски - универсальные - специальные грунтовки

Окончание таблицы 3

1	2	3
Шпатлевки	8	- цементные - полимерные - выравнивающие - финишные

Далее мы наглядно увидим, какую долю составляет каждый продукт в общей выручке компании на рисунке 6.



Рисунок 6 - Доля производимого продукта в общей выручке компании на 2017 г.

Предприятие в большей степени делает акцент на производстве и продаже красок, так же это видно из диаграммы на рисунке 6, поскольку этот продукт пользуется большим спросом у потребителей и процесс его изготовления менее затратен.

Конкурентами ООО «Краски Сибири» являются как производственные, так и оптово-сбытовые компании. Их перечень и продуктовые позиции представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Крупные конкуренты компании и их продуктовые позиции на 2017 г.

Компания	Вид деятельности	Продуктовая позиция
1	2	3
1. Цветной Бульвар Красноярск, ИП	производство и сбыт	Быстросохнущие, антикоррозионные, фасадные спецкраски и эмали.

Окончание таблицы 4

1	2	3
2. Компания «Производство отделочных материалов»	производство и сбыт	Краски и грунтовки
3. Красноярский лакокрасочный завод, ООО	производство и сбыт	Масла натуральные для красок, лаков и типографских красок; Олифа натуральная; Краски и грунтовки; Лаки; Морилки;
4. ООО «ХИМКОЛОР»	продажа	Все виды ЛКМ
5. ООО «Стандарт»	продажа	Все виды ЛКМ
6. ООО «Колор Люкс»	продажа	Все виды ЛКМ
7. ООО ТД "ЛАКРАСЭМ"	продажа	Все виды ЛКМ

В условиях конкуренции предприятие «Краски Сибири» постоянно мониторит новые технологии в производстве красок и осуществляет научно-исследовательскую деятельность по увеличению количества и повышению качества производимой продукции. Контроль за качеством при производстве красок проводят сотрудники существующей на предприятии лаборатории.

В последние годы стратегическими целями компании являются:

- захват новых сегментов рынка и создание качественной продукции, влияющей на спрос потребителя;
- использование заёмных финансовых ресурсов для ускорения циклов разработки и вывода товара, востребованного рынком;
- обновление содержимого продуктового портфеля благодаря развитию технологий.

То есть компания выбрала стратегии концентрированного роста, помогающие улучшить положение компании на рынке, увеличить её товарооборот и выручку от реализации. А успешность этих стратегий можно проверить, осуществив финансовый анализ деятельности компании и оценив результаты её финансово-хозяйственной деятельности.

### 3.2 Анализ существующей системы планирования на предприятии

Можно выделить основные требования к организации процесса бюджетирования для ООО «Краски Сибири»:

- отлаженный документооборот;
- определение круга ответственных лиц за подготовку, принятие и выполнение бюджета;
- необходимая квалификация персонала в области планирования;
- наличие центров финансовой ответственности, а также создание современной финансовой структуры;
- взаимосвязь процесса финансового планирования с процессами планирования производства и процессом планирования продаж;
- наличие контрольного коллегиального органа принятия бюджетных решений;
- бюджетный регламент.

Процесс бюджетирования в ООО «Краски Сибири» начинается в отделе продаж. На основании данных бюджета составляется план возникновения и погашения обязательств по готовой продукции предприятия и план движения денежных средств (план поступления денежных средств от продажи готовой продукции).

Общий вид проекции бизнес-процессов на бюджет приведен на рисунке 7.

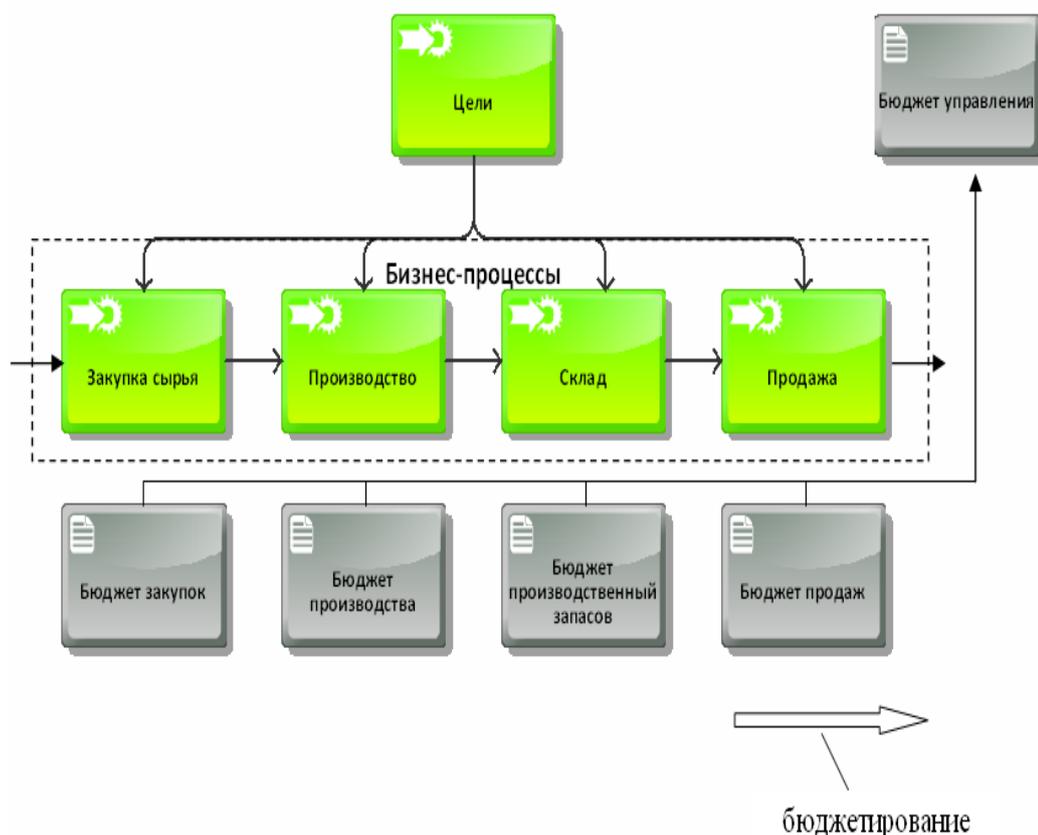


Рисунок 7 – Проекция бизнес-процессов и бюджетов ООО «Краски Сибири»

Основной проблемой в данный момент для компании является то, что весь бюджетный процесс происходит параллельно реальному течению бизнес-процессов компании и относится только к продаже. Также, в компании не выделяются центры ответственности за подготовку, принятие и выполнение бюджета, а это порождает проблемы, связанные с контролем бюджетного управления.

Бюджеты формируются на основе следующих данных:

- имеющиеся договора в отделе продаж;
- поступившие заявки на покупку лакокрасочных продуктов;
- анализ рынка в Красноярском крае и в других регионах;
- бюджет остатков продукции на складах ООО «Краски Сибири».

Эти данные, в свою очередь, формируют следующие:

- бюджет продаж;
- план возникновения и погашения обязательств.

Последовательность формирования плановых бюджетных показателей отдела продаж представлена на рисунке 8.

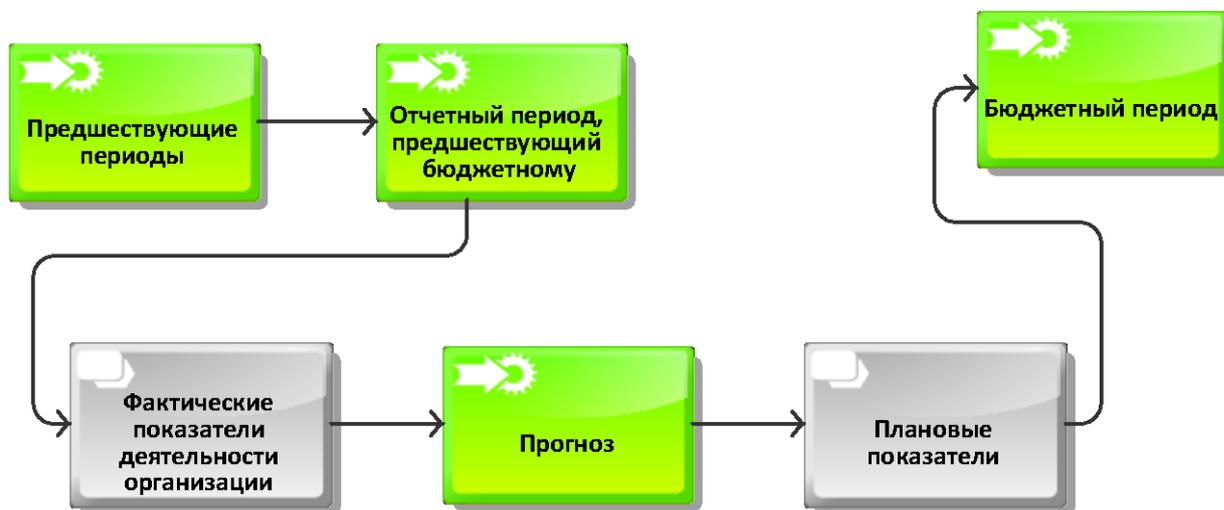


Рисунок 8 - Последовательность формирования плановых бюджетных показателей отдела продаж ООО «Краски Сибири»

Деятельность ООО «Краски Сибири» на рынке начинается с поставок лакокрасочной продукции и заканчивается продажами. Процесс бюджетирования следует начинать с продаж, затем переходить на производство и заканчивать поставками сырья для производства.

В настоящее время отсутствует финансовая структура на предприятии и, соответственно, центры учета.

На сегодняшний день основой для разработки финансовых планов в компании являются бюджеты текущей деятельности. К бюджетам относятся:

- бюджет закупок материалов;
- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет трудовых затрат;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

В итоге в процессе бюджетирования в ООО «Краски Сибири» формируются следующие финансовые бюджеты:

- Бюджет доходов и расходов;
- Бюджет движения денежных средств.

Основной смысл финансовых бюджетов ООО «Краски Сибири» – продемонстрировать директору предприятия эффективность его хозяйственной деятельности в будущем периоде.

Проблема по формированию этого бюджета прибылей и убытков состоит в том, что этот документ не показывает реальное движение денежных средств. Являясь частью бюджетной системы ООО «Краски Сибири», бюджет по существу к деньгам отношения не имеет. Прогноз доходов и расходов отражает пусть стоимостные, но неденежные обязательства или намерения потенциальных потребителей в отношении продукции предприятия или фирмы, а также те затраты, которые понесет ООО «Краски Сибири» на организацию производства и сбыта лакокрасочной продукции. Финансовой составляющей здесь являются только единицы измерения. В существующей системе бюджетирования доходы и расходы предприятия не увязаны друг с другом и во времени, нет ответственных за эти процессы.

Бюджет доходов контролирует отдел продаж, но регламента этого процесса не существует. Бухгалтерия предприятия контролирует расходы предприятия, но взаимосвязи между этими процессами не наблюдается. В компании отсутствует система контроля над исполнением бюджетов. На рисунке 9 представлен процесс взаимодействия при организации бюджетного управления ООО «Краски Сибири».

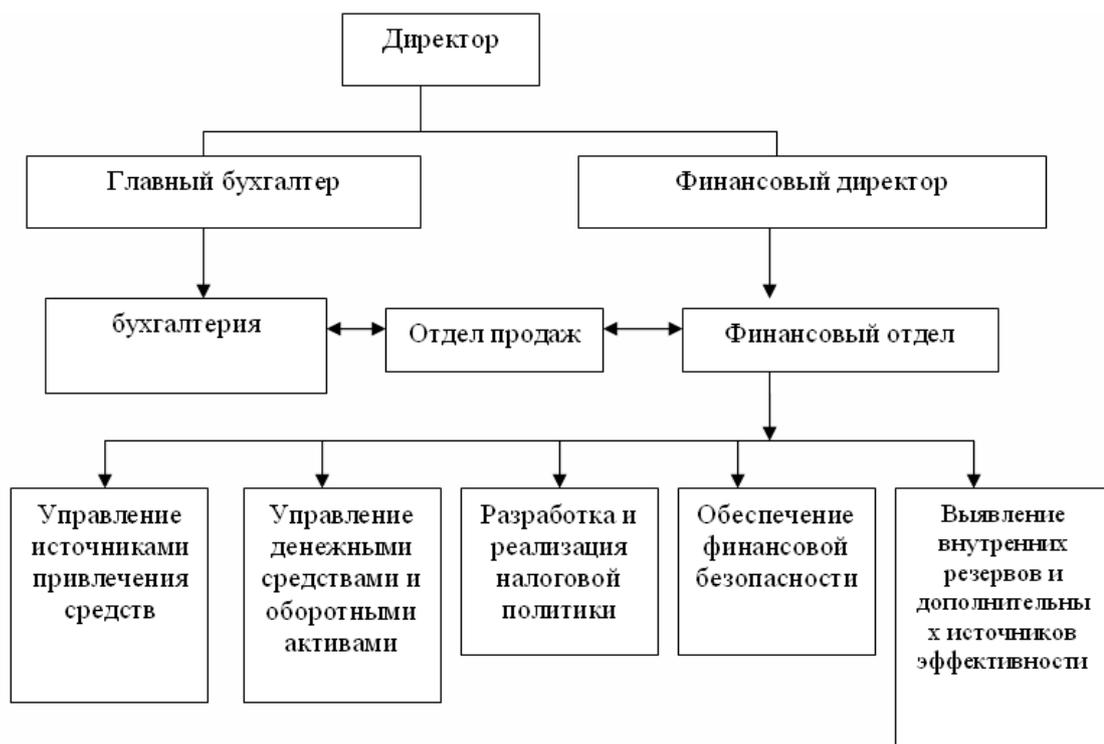


Рисунок 9 - Процесс взаимодействия при организации бюджетного управления ООО «Краски Сибири»

На рисунке 9 показано, что взаимодействие осуществляется только на уровне передачи первичной информации между бухгалтерией и отделом продаж, далее ответственность теряется.

При этом, наиболее частая ошибка в планировании ООО «Краски Сибири» заключается в том, что бюджетирование выстраивают по процессному принципу и не уделяют внимание тому, где именно возникают затраты, а также не закрепляют ответственных за эти затраты. Построение эффективной финансовой структуры могло бы повысить контроль за затратами и, соответственно, эффективность процесса бюджетирования в компании.

В компании в настоящее время не проводится управленческая инвентаризация бизнес-процессов. Представленная на рисунке 9 бизнес-модель финансовой структуры компании, не содержит в себе схему центров финансового учета.

На сегодняшний день руководству компании нужно определиться с тем, какие именно подразделения будут относиться к центрам финансовой ответственности.

Для исследуемого предприятия одной из важных проблем является то, что в настоящее время не сформирована долгосрочная стратегия ООО «Краски Сибири». Для формирования эффективной финансовой структуры первоначально следует определиться со стратегией предприятия.

Процесс бюджетирования в ООО «Краски Сибири» начинается с разработки бюджета продаж исходя из прогнозов его развития. Рыночная ситуация постоянно меняется и влияет на бюджет развития предприятия.

Зачастую расчеты бюджета продаж не обеспечивают достижения целей предприятия, приходится пересматривать расходные и доходные статьи бюджета ООО «Краски Сибири».

На основании анализа должностных инструкций специалистов ООО «Краски Сибири» выделены функции, связанные с бюджетированием (таблица 5).

Таблица 5 - Распределение функций, связанных с бюджетированием

Отдел, должностное лицо	Выполняемые функции
1	2
Финансовый директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- руководство процессом составления бюджета прибыли;</li> <li>- участие в разработке бюджета (в связи с отсутствием выделенных центров ответственности разработка финансовых бюджетов);</li> <li>разработка мер по корректировке деятельности.</li> </ul>
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внесение изменений в бюджеты и составление прогнозов реального развития ситуации;</li> <li>- координация операционных бюджетов, разработка финансовых бюджетов, консолидация бюджетов.</li> </ul>
Бухгалтерия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оказание информационной и методической помощи разработчикам операционных бюджетов;</li> <li>- сбор информации о выпуске продукции, затратах, продажах и т.д.;</li> <li>- составление и представление отчетов об отклонениях фактических показателей от бюджетных;</li> <li>- распределение расходов и калькулирование себестоимости продукции;</li> <li>- анализ отклонений;</li> <li>- финансовый контроль;</li> <li>- учет расчетов с дебиторами и кредиторами;</li> <li>- составление и представление бухгалтерской и налоговой отчетности</li> </ul>

Окончание таблицы 5

1	2
Руководитель отдела продаж	- разработка бюджета продаж; - согласование бюджета с вышестоящим руководителем; - исполнение бюджета после его утверждения. При этом в пределах бюджетных ограничений - самостоятельное принятие решений о расходе ресурсов, сверх бюджета – согласование с руководством.

Представим основные этапы, а также проблемы процесса бюджетирования в исследуемой компании (рисунок 10).



Рисунок 10 - Этапы и проблемы процесса бюджетирования в исследуемой организации

Необходимо отметить, что в компании не разработана информационная система бюджетирования, что негативно сказывается на принятии управленческих решениях.

На основании проведенного анализа были выявлены проблемы компании в области бюджетного управления:

- бюджетирование выстраивают по процессному принципу;
- происходит снижение рентабельности;
- не уделяют внимание тому, где именно возникают затраты;
- не контролируются затраты;
- нет ответственных за подготовку, принятие и выполнение бюджетов;
- отсутствует регламент процесса бюджетирования.

В связи с выявленными недостатками, для компании необходимо разработать современную финансовую структуру, которая будет направлена на планирование и контроль следующих показателей:

- производственную деятельность;
- бюджет продаж;
- движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления;
- доходов, расходов и финансовых результатов;
- движения обязательств и финансовых ресурсов;
- деятельность в области инвестиций.

### 3.3 Совершенствование системы планирования на предприятии

Для выявления необходимости построения финансовой структуры на предприятии ООО «Краски Сибири» для начала нужно определить, нужна ли вообще финансовая структура? Ведь для небольших предприятий этот инструмент может принести только лишние затраты. Для анализируемого предприятия ООО «Краски Сибири» финансовая структура нужна, т.к. в настоящее время руководство компании планирует открытие филиала в городе Дивногорске и такое расширение предприятия влечёт за собой необходимость в ещё большем контроле за затратами.

Затем необходимо определить степень централизации организационной структуры и отсюда можно выбрать принцип построения финансовой структуры. На рисунке 11 представлена функциональная организационная структура ООО «Краски Сибири».

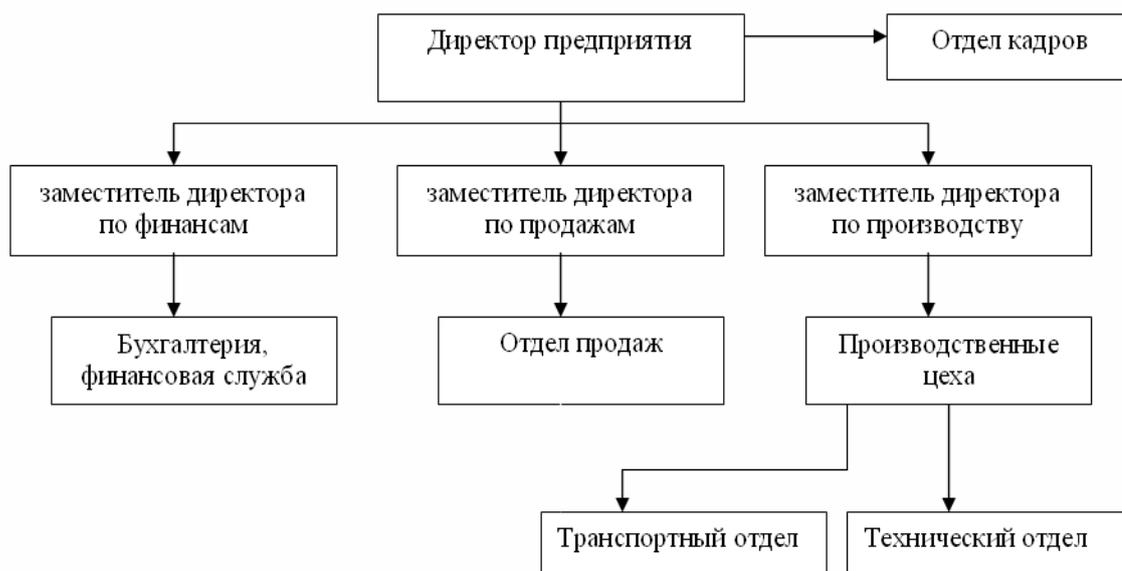


Рисунок 11 – Организационная структура ООО «Краски Сибири»

Организационная структура в ООО «Краски Сибири» относительно децентрализованная, т.к. директор предприятия позволяет принимать самостоятельные решения своим заместителям. Также в будущем предприятие планирует открытие филиала, а это означает, что децентрализация многих управленческих функций неизбежна. Директор и его заместитель по продажам занимаются непосредственно размещением заказов на изготовление. Заместитель по производству организует производственный процесс на предприятии. Ведение текущей и отчетной финансовой документации осуществляет заместитель директора по финансам. Этот процесс осуществляется при некотором участии директора предприятия, который, в свою очередь, является ответственным за кадровую политику. Финансовая ответственность принадлежит директору предприятия, а также заместителям директора по финансам и по продажам. Можно сделать вывод, что для данного предприятия подойдет линейно-функциональная финансовая структура.

Для того, чтобы начать построение финансовой структуры, необходимо представить организационную структуру в списочном формате:

1. ООО «Краски Сибири»
  - 1.1 Директор предприятия
    - 1.1.1 Отдел кадров
    - 1.1.2 Заместитель директора по финансам
      - 1.1.2.1 Финансовая служба
    - 1.1.3 Заместитель директора по продажам
      - 1.1.3.1 Отдел продаж

#### 1.1.4 Заместитель директора по производству

##### 1.1.4.1 Производственные цеха

###### 1.1.4.1.1 Транспортный отдел

###### 1.1.4.1.2 Технический отдел

Процесс формирования финансовой структуры на базе уже утвержденной организационной структуры состоит из пяти шагов. На первом шаге мы распределяем организационные звенья по центрам финансовой ответственности. В таблице 6 представлена классификация организационных звеньев по типам ЦФО для ООО «Краски Сибири».

Таблица 6 – Классификация (распределение) организационных звеньев предприятия ООО «Краски Сибири» по типам ЦФО

Оргзвенья	Тип ЦФО				
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ
1	2	3	4	5	6
1. ООО «Краски Сибири»	+	+			
1.1 Директор предприятия					+
1.1.1 Отдел кадров					+
1.1.2.1 Финансовая служба					+
1.1.3 Заместитель директора по продажам				+	+
1.1.3.1 Отдел продаж				+	+
1.1.4 Заместитель директора по производству					+
1.1.4.1 Производственные цеха					+
1.1.4.1.1 Транспортный отдел					+
1.1.4.1.2 Технический отдел					+

Как видно из таблицы 6, для данного предприятия не выделяется такой ЦФО, как центр маржинального дохода.

На втором шаге формирования финансовой структуры определяется состав ЦФО. Если на первом шаге мы устанавливали, к какому типу относится каждое ЦФО, то теперь необходимо определить, какие подразделения попали в один и тот же Центр финансовой ответственности. Данное распределение представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Состав ЦФО предприятия ООО «Краски Сибири»

Оргзвенья	Тип ЦФО					Наименование ЦФО
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ	
1	2	3	4	5	6	7
1. ООО «Краски Сибири»	+					ЦИ «Краски Сибири»
		+				ЦП «Краски Сибири»
1.1 Директор предприятия					+	ЦЗ Администрация
1.1.1 Отдел кадров					+	
1.1.2 Заместитель директора по финансам					+	ЦЗ Финансы
1.1.2.1 Финансовая служба					+	ЦЗ Финансы
1.1.3 Заместитель директора по продажам				+		ЦД Продажи
					+	ЦУЗ Продажи
1.1.3.1 Отдел продаж				+		ЦД Продажи
					+	ЦУЗ Продажи
1.1.4 Заместитель директора по производству					+	ЦЗ Производство
1.1.4.1 Производственные цеха					+	
1.1.4.1.1 Транспортный отдел					+	
1.1.4.1.2 Технический отдел					+	

Из таблицы 7 видно, что директор предприятия и отдел кадров сгруппированы в один центр затрат под названием «Администрация», заместитель директора по финансам и финансовая служба в ЦЗ Финансы, заместитель директора по продажам и отдел продаж в ЦУЗ Продажи и ЦД Продажи, а также заместитель директора по производству, производственные цеха, транспортный и технический отделы в ЦЗ Производство.

Как мы видим, Продажи определили, как центр учета затрат (ЦУЗ), так как у этого отдела затраты получают как бы вменными, он ими не управляет и потому за их уровень ответственность не несет. Однако, он имеет право варьировать цены, а, следовательно, влиять на уровень приносимого дохода. Именно поэтому Продажи также являются ЦД.

После определения состава ЦФО мы можем приступить непосредственно к формированию финансовой структуры как иерархии центров финансовой

ответственности. Этот шаг является третьим на пути формирования финансовой структуры ООО «Краски Сибири».

На основании таблицы 7 сформируем иерархический список следующей последовательности:

1. ЦИ «Краски Сибири»
  - 1.1 ЦП «Краски Сибири»
    - 1.1.1 ЦД Продажи
    - 1.1.2 ЦЗ Администрация
    - 1.1.3 ЦУЗ Продажи
    - 1.1.4 ЦЗ Производство

Этот список есть не что иное, как финансовая структура предприятия в табличном формате.

На следующем шаге формирования финансовой структуры происходит установка персональной ответственности за ЦФО. Результаты установки персональной ответственности отображены в таблице 8.

Таблица 8 – Руководители ЦФО компании ООО «Краски Сибири»

Наименование ЦФО	Должность руководителя ЦФО
1	2
1. ЦИ «Краски Сибири»	Директор предприятия
1.1 ЦП «Краски Сибири»	Заместитель директора по финансам
1.1.1 ЦД Продажи	Заместитель директора по продажам
1.1.2 ЦЗ Администрация	Директор предприятия
1.1.3 ЦУЗ Продажи	Заместитель директора по продажам
1.1.4 ЦЗ Производство	Заместитель директора по производству

Центр финансовой ответственности в финансовой структуре является полным аналогом оргзвена в организационной структуре предприятия, поэтому, также должен иметь ответственное лицо.

На следующем шаге необходимо перевести финансовую структуру в визуальный формат. Соответствующая структурная схема для ООО «Краски Сибири» представлена на рисунке 12.

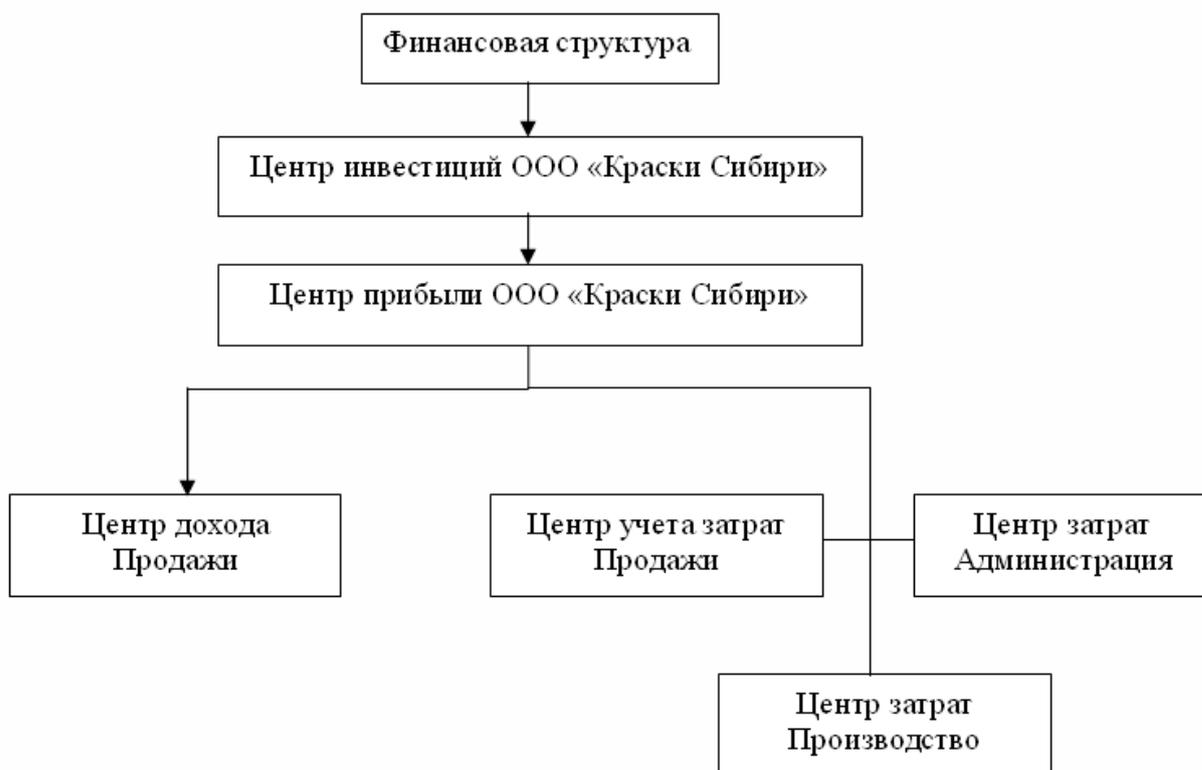


Рисунок 12 - Финансовая структура ООО «Краски Сибири»

С точки зрения управления капиталом, ООО «Краски Сибири» несет ответственность, как ЦФО двух типов – Центр инвестиций (ЦИ) и Центр прибыли (ЦП). Это означает, что руководство возлагает ответственность за два показателя:

- отдачу на инвестированный в предприятие капитал;
- величину прибыли, которое заработает предприятие.

Центр Затрат (ЦЗ). Это подразделения, которые отвечают за выполнение определенных функций, и руководитель которого отвечает за расходы данного ЦЗ в соответствии с утвержденным бюджетом затрат. В компании ООО «Краски Сибири» выделяются структурные подразделения, отвечающие только за понесенные затраты:

- Администрация предприятия;
- Производство.

Руководитель каждого Центра Затрат должен обеспечить выполнение его функционала, не превысив утвержденный бюджет на период.

Как правило, в качестве Центра дохода выделяют продающее подразделение ООО «Краски Сибири» - отдел продаж предприятия, менеджеры которого отвечают за размер выручки данного ЦФО.

Помимо этого, мы выделили Центр учета затрат Продажи, так как этот центр не несет ответственность за приносимые им затраты.

Как отмечалось ранее, руководство предприятия планирует открывать в ближайшем будущем филиал в городе Дивногорске. Рассмотрим, как поменяется новая финансовая структура в связи с этим открытием.

Новый филиал будет являться Центром маржинального дохода (ЦМД) с ответственностью за величину приносимого маржинального дохода, потому что данное направление деятельности самостоятельно ведет бизнес в составе ООО «Краски Сибири» и контролирует как доходную, так и расходную часть своей деятельности и способно отвечать за величину приносимого маржинального дохода. Продемонстрируем на рисунке 13, как изменится финансовая структура с появлением филиала в городе Дивногорске.

В структурном составе нового ЦМД «Филиал» пока что не выделяются подразделения, т.к. более дробное деление руководство считает нецелесообразным из-за стадии планирования самого филиала.

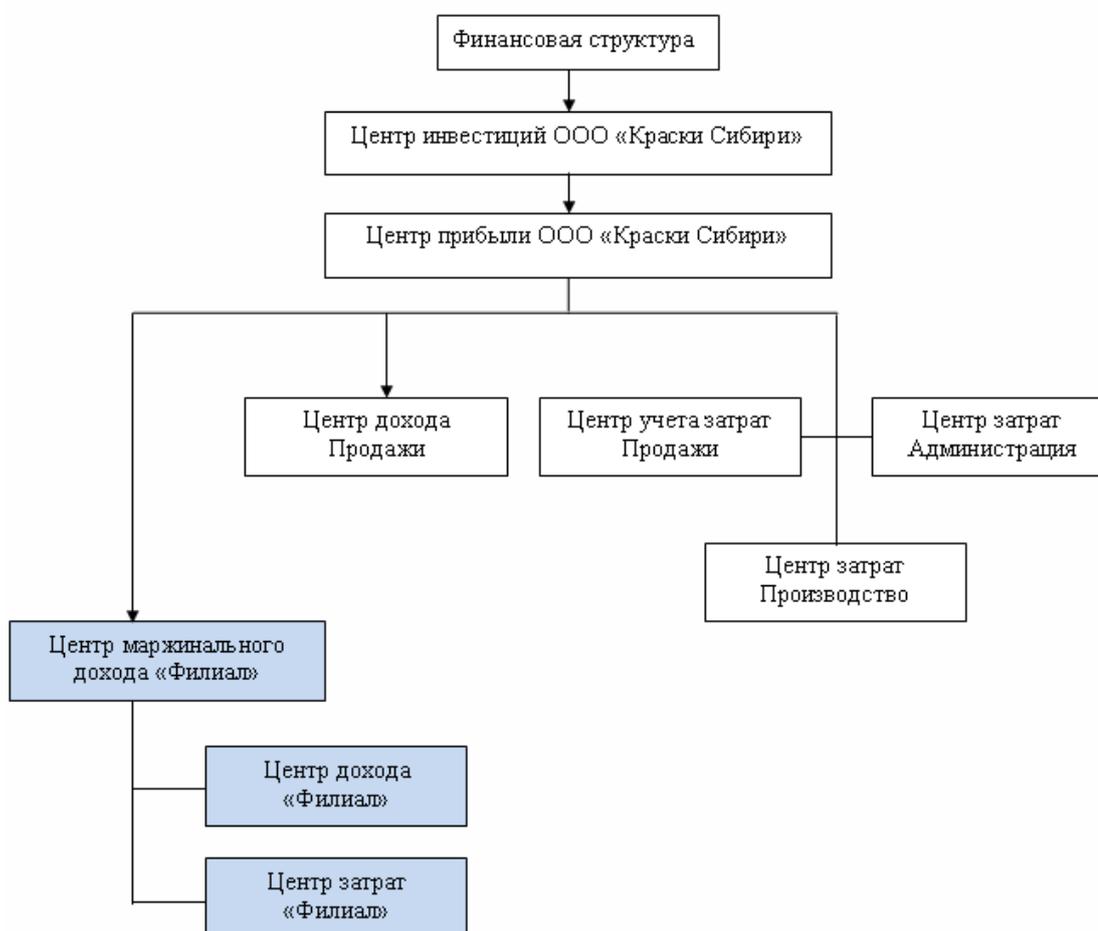


Рисунок 13 – Финансовая структура ООО «Краски Сибири» с новым филиалом

Представленная финансовая структура для ООО «Краски Сибири» позволяет выстроить качественную систему управления бизнесом. Систему, которая поможет руководству предприятия спрогнозировать и спланировать как текущую работу ее

подразделений, так и возможные экономические трудности, которые могут возникнуть в недалеком будущем.

Наличие данной финансовой структуры показывает руководству компании, кто за что несет ответственность, позволяет оценить, проконтролировать и скоординировать деятельность подразделений.

Рассмотрим систему бюджетов согласно новой финансовой структуре. На данном этапе мы определим, какие бюджеты будут вестись каждым центром финансовой ответственности. Для этого составим проекцию в матричной форме «ЦФО – Бюджет» и представим ее в таблице 9.

Таблица 9 – Проекция «ЦФО – Бюджет»

ЦФО	Бюджеты										
	Бюджет закупок материалов	Бюджет продаж	Бюджет производства	Бюджет производственных запасов	Бюджет трудовых затрат	Бюджет управленческих расходов	Бюджет коммерческих расходов	Бюджет маржинального дохода	Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Прогнозный баланс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЦП ООО «Краски Сибири»									+	+	+
ЦМД «Филиал»								+			
ЦД Продажи		+									
ЦЗ Администрация					+	+	+				
ЦУЗ Продажи	+										
ЦЗ Производство			+	+							

Представим данную проекцию в графическом виде на рисунке 14.

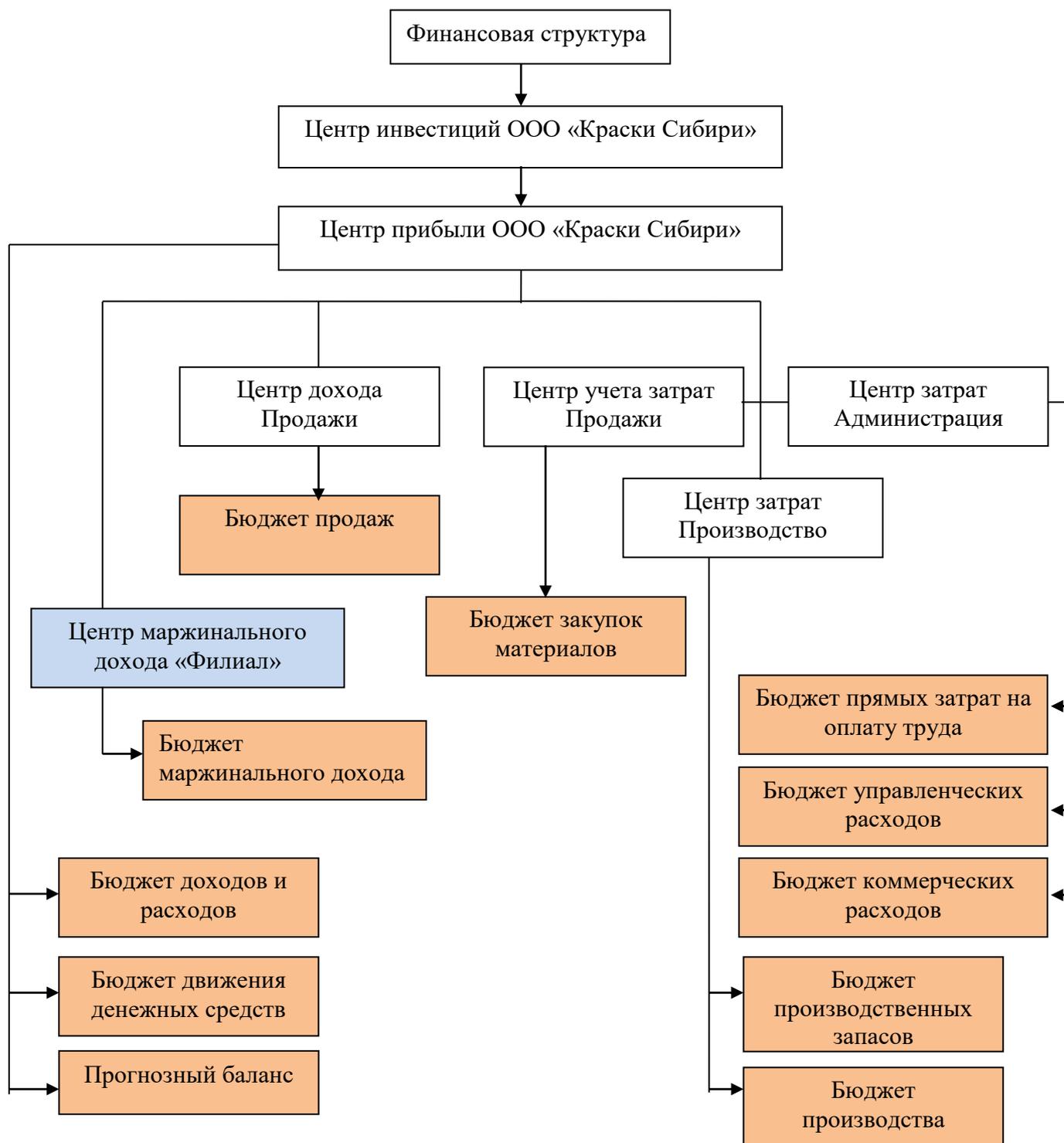


Рисунок 14 – Графическая проекция «ЦФО – Бюджет»

Формы бюджетов представлены в приложениях А-3.

Рассмотрим, как изменится процесс бюджетирования основных бизнес-процессов с добавлением Центров финансовой ответственности. Общий вид предлагаемой проекции бизнес-процессов на бюджет приведен на рисунке 15.

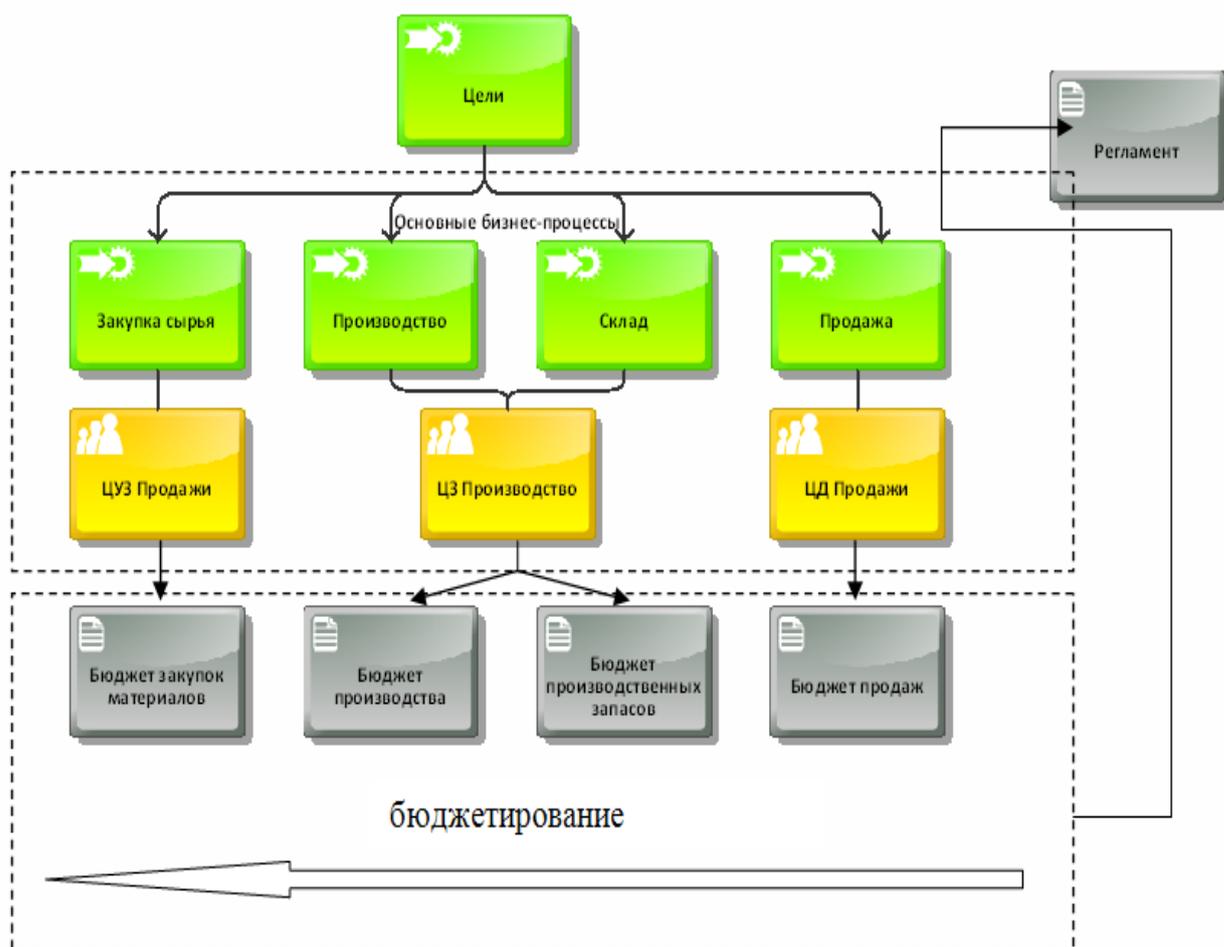


Рисунок 15 – Предлагаемая проекция центров ответственности и основных бизнес-процессов с бюджетами ООО «Краски Сибири»

На новой схеме видно, что процесс бюджетирования теперь происходит в обратном направлении движения основных бизнес-процессов ООО «Краски Сибири». Если сейчас в компании все начинается с поставок материалов и заканчивается продажам, то мы предлагаем начинать с продаж, после переходить на производство и заканчивать поставками. Это позволит компании реально спланировать необходимые запасы сырья и материалов и сократить затраты, в области которых у предприятия существуют проблемы.

Кроме того, наряду с этим необходимо составить бюджеты всех центров затрат и консолидировать итоговые данные всех бюджетов в единую систему финансовых бюджетов: прогнозный баланс, прогнозный отчет о прибыли и прогнозный отчет о движении денежных средств.

Также предлагается разработать Положение о финансовой структуре ООО «Краски Сибири», которое будет основано на принципах управления по ЦФО.

Все сотрудники предприятия обязаны выполнять требования системы бюджетного управления, которые описаны в Положении.

Заместитель директора по финансам назначен уполномоченным по бюджетному управлению.

Данное положение может применяться для:

- использования внутри компании для решения задач в управлении;
- обеспечения системы бюджетного управления базой документации;
- обеспечения непрерывного функционирования системы бюджетного управления.

Каждый работник ООО «Краски Сибири» имеет право на предложения изменений или дополнение разделов Положения заместителю директора по финансам, но только с обоснованием аргументов.

Каждый руководитель ЦФО может:

- принимать участие в процессе планирования, учета и анализа показателей, но в пределах своих полномочий;
- требовать у руководителей нижестоящих ЦФО необходимую информацию для составления операционных бюджетов;
- получать информацию об изменении в системе бюджетного управления.

Каждый руководитель ЦФО обязан:

- не превышать лимиты по статьям, которые были указаны для каждого центра ответственности;
- предоставлять плановые и фактические данные по статьям бюджетов руководству предприятия точно в срок.

Бюджетный регламент – это установленный в ООО «Краски Сибири» порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Рассмотрим подробно предлагаемый регламент. Осуществление контроля за функционированием бюджетного процесса и выполнением Регламента участниками бюджетного процесса возлагается на заместителя директора по финансам.

Оперативный контроль за ходом бюджетного процесса по отдельным областям деятельности, за своевременной обработкой и анализом плановой и отчетной информации ведется заместителем директора по финансам.

Главной задачей регламента ООО «Краски Сибири» является контроль за ходом исполнения бюджетов в компании.

Бюджетный регламент состоит из этапов процесса бюджетирования:

Планирование (разработка бюджетов). Руководство обозначает цели развития компании, а затем, в соответствии с регламентом, собирает свои бюджеты по статьям, которые в итоге консолидируются в финансовые бюджеты:

- Бюджет движения денежных средств (БДДС);
- Бюджет доходов/расходов (БДР);
- Прогнозный баланс

Учет фактических данных и контроль отклонений.

Каждый из центров ответственности ведет оперативную деятельность и учитывает фактические данные. Подразделения выполняют свои функциональные обязанности в рамках бюджета своего ЦФО. Также, каждый ЦФО в компании отслеживает отклонения факта от плана, что помогает предотвращать негативные тенденции.

Анализ исполнения и отчетность.

Данный анализ происходит на каждой из стадий. В начале анализируются планы, затем отклонения, а в конце – анализ отчетности о выполнении бюджета ЦФО и всей организации.

Принятие управленческих решений осуществляются в текущем режиме, а корректировка планов – в конце бюджетного периода.

На рисунке 16 представим систему контроля исполнения бюджета продаж ООО «Краски Сибири».

Работа Регламента осуществляется в соответствии со следующим блоками.

1. Блок планирование ДДС (годовой план и план квартала).

1.1. Заполнение и проведение бюджетов ЦФО (для квартала: до начала планируемого квартала за неделю; для года: ноябрь).

1.2. Оптимизация плана ДДС и устранение кассовых разрывов (для квартала: до начала планируемого квартала за 5-6 дней; для года: первая неделя декабря).

1.3. Согласование плана ДДС в разрезе ЦФО с их руководителями (для квартала: до начала планируемого квартала за 3-4 дня; для года: 2-я и 3-я неделя декабря).

1.4. Распечатка генерального, операционных и бюджетов ЦФО (при необходимости) и их утверждение (для квартала: до начала планируемого периода за 1-2 дня; для года: 4-я неделя декабря).

1.5. Закрытие планирования. После закрытия планирования корректировка бюджетов периода возможно только после открытия планирования. Доступ к кнопке определяется отдельными правами.

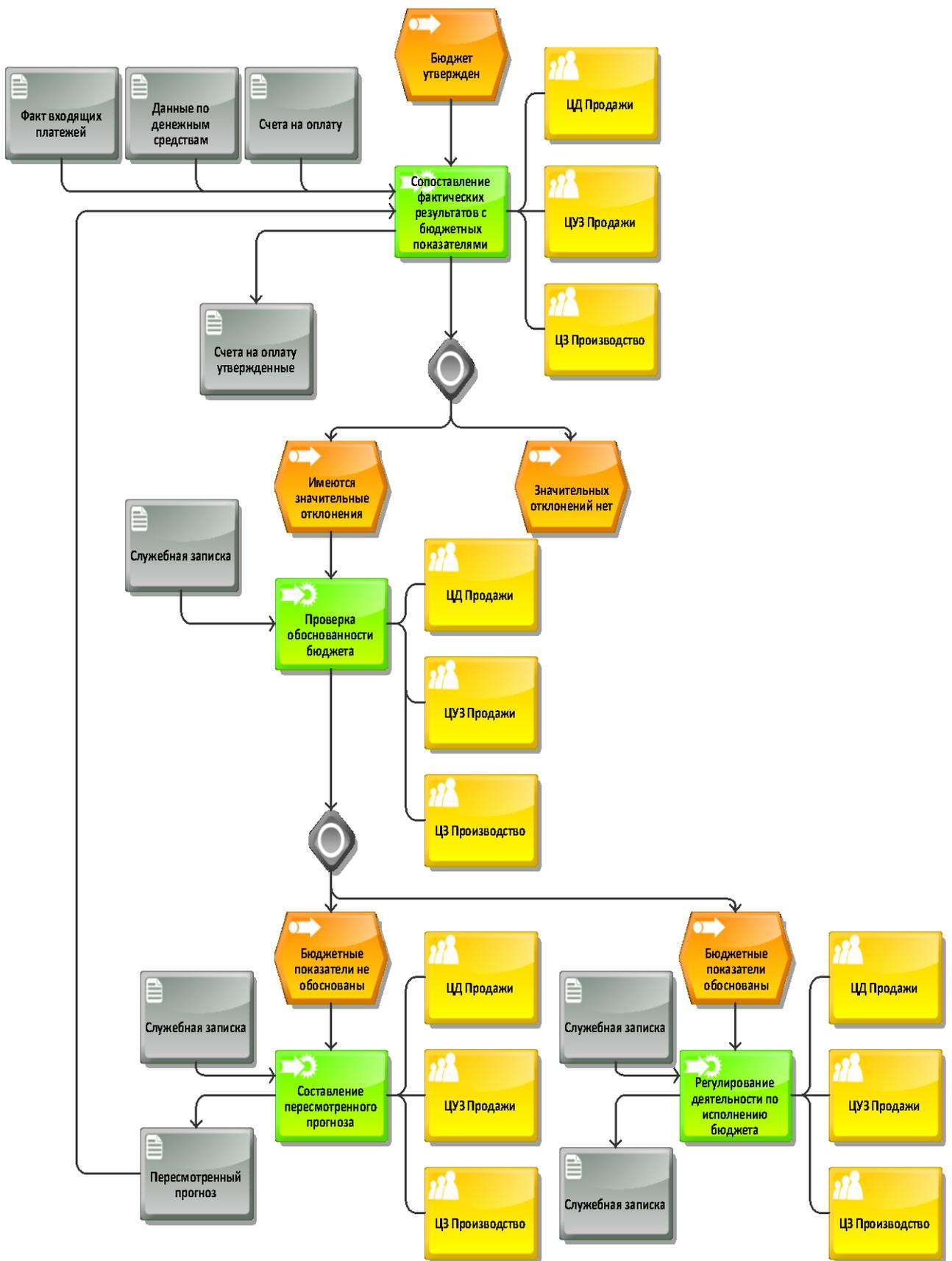


Рисунок 16 – Процесс исполнения бюджета продаж и текущего контроля для ООО «Краски Сибири»

## 2. Блок платежей и текущего контроля.

2.1. Заполнение и проведение реестра входящих платежей. На этом этапе осуществляется также контроль соответствия фактических входящих платежей плану в дневном и месячном разрезе.

Для отдельных ЦФО, определенных приказом, формирование входящих реестров платежей проводится на основании заявок на платеж подаваемых в электронной форме.

2.2. Заполнение реестра исходящих платежей и его проведение. На этом этапе осуществляется также контроль соответствия фактических исходящих платежей плану в дневном и месячном разрезе. На данном этапе происходит автоматическое заполнение годового и квартального бюджетов фактическими данными. В разрезе бюджетов и ЦФО.

Для отдельных ЦФО, определенных приказом, формирование исходящих реестров платежей проводится на основании заявок на платеж.

Показатели:

- суммы фактических продаж;
- среднемесячное значение продаж (сумма продаж за весь год делённая на общее количество месяцев);
- коэффициенты сезонности продаж по каждому месяцу;
- показатели ассортимента, планируемое расширение ассортимента;
- определение общего планируемого уровня продаж на планируемый период;
- объём рынка;
- доля компании в рынке;
- планируемая степень усовершенствование внутренних и внешних процессов компании.

Результатом второго шага являются принятые показатели плановых продаж на следующий год по каждому товару.

Третий шаг – помесечная разбивка суммы плановых продаж на период с учётом коэффициентов сезонности.

Процесс бюджетирования совпадает с основными этапами управления предприятием и включает:

- составление бюджета на основе стратегических показателей и установление финансовой ответственности;

- сравнение плановых и фактических значений;
- анализ выявленных отклонений;
- принятие решения, направленного на устранение отклонений.

На основе планируемых продаж составляют бюджет закупок. Он формируется по тем же разрезам, что и бюджет продаж. Используя информацию об остатках товарных запасов, запланированных продажах и установленных нормах наценки, вычисляют необходимый объем закупок. Далее составляют бюджеты коммерческих расходов и налогов.

3. Корректировка. Для планирования движения денежных средств при составлении операционных бюджетов всегда устанавливают связь между конкретным доходом или расходом и поступлением или выбытием средств. Например, для каждой категории товаров устанавливается среднее значение отсрочки платежа. В результате, определив необходимый объем закупок, можно вычислить момент их оплаты.

Прогнозирование представляет собой инструмент предоставления данных, касательно перспектив финансовой ситуации на предприятии на основе планов и фактических тенденций поступления и расходования денежных средств.

4. Контроль. Завершающий этап - прогнозный баланс используют для того, чтобы управлять развитием компании. Он позволяет проанализировать структуру оборотного капитала, активы и пассивы компании и дает ответ на часто задаваемый руководителем вопрос: почему прибыль есть, а денежных средств не хватает. Другая задача прогнозного баланса — контроль и согласование доходов и расходов (баланс должен сходиться).

В настоящее время в ООО «Краски Сибири» директор предприятия отмечает, что именно бюджет движения денежных средств является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов. Представим предлагаемый бюджет движения денежных средства для ООО «Краски Сибири» на рисунке 17 вместе с ЦФО.

То есть процесс бюджетирования проходит по схеме – «снизу вверх».

Исходя из схемы на рисунке 17 ясно, что в начале в компании создаются бюджеты подразделений, а затем уже сводные в соответствии с установленным регламентом.

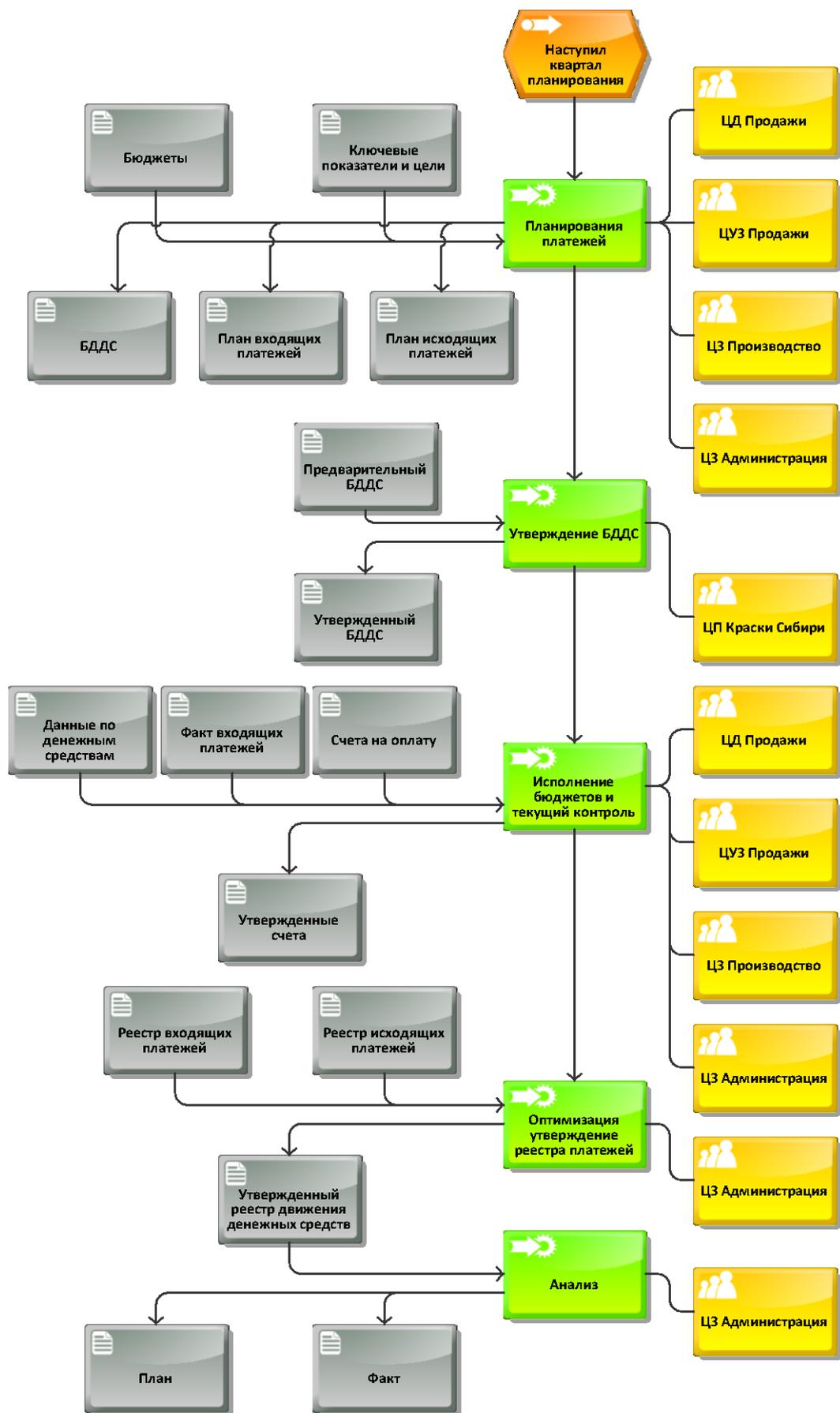


Рисунок 17 – Предлагаемый процесс бюджетирования платежей БДДС

Последовательность, ответственные лица и сроки проведения процесса бюджетирования с учетом применения современной информационной системы указаны в таблице 10.

Таблица 10 - Процесс бюджетирования ООО «Краски Сибири» с определением ответственных и сроков проведения

№	Операция	Ответственное лицо	Срок проведения
1	2	3	4
1	Блок «Планирование ДДС»		
1.1	Заполнение и проведение бюджетов ЦФО	Ответственное лицо ЦФО	Для квартала: до 25-го числа последнего месяца, для года: ноябрь.
1.2	Оптимизация плана ДДС и устранение кассовых разрывов	Финансовый директор	Для месяца: до 27-го числа последнего месяца, для года: 1-я неделя декабря
1.3	Согласование плана ДДС (ознакомление с планом) в разрезе ЦФО с их руководителями	Финансовый директор	Для месяца: до 28-го числа последнего месяца; для года: 2-я и 3-я неделя декабря
1.4	Распечатка операционных бюджетов и бюджетов ЦФО	Специалист бухгалтерии	Для месяца: до 29-го числа последнего месяца; для года: 3-я неделя декабря
1.5	Утверждение генерального бюджета	Генеральный директор	Для месяца: до 30-го числа последнего месяца; для года: 4-я неделя декабря
1.6	Прошивка альбома бюджетов (операционных бюджетов и бюджетов ЦФО)	Специалист финансового отдела	Для месяца: до 30-го числа последнего месяца; для года: 4-я неделя декабря
1.7	Закрытие планирования	Финансовый директор	После утверждения генерального плана квартала (года)
2	Блок «Платежи и текущий контроль»		
2.1	Заполнение и проведение реестра входящих платежей	Бухгалтер	Еженедельно
2.2	Предоставление счетов и прочих документов на оплату (или проведение заявок на оплату ЦФО в электронном виде)	Уполномоченное лицо ЦФО - Бухгалтеру	Еженедельно
2.3	Заполнение реестра исходящих платежей	Бухгалтер	Еженедельно
2.4	Утверждение реестра исходящих платежей и его проведение	Генеральный директор (Уполномоченное согласно Приказа лицо)*	Еженедельно

Окончание таблицы 10

1	2	3	4
3	Блок «Контрольный»		
3.1	Сопоставление плановых и фактических платежей	Генеральный директор (Уполномоченное согласно Приказа лица)	Еженедельно
3.2	Запрос начальнику ЦФО по отклонениям бюджета	Генеральный директор (Уполномоченное согласно Приказа лица)	По мере необходимости. При отклонениях от текущего бюджета более 5 %.
3.3	Обоснование отклонения от бюджета	Ответственное лицо ЦФО	В течение 4-х часов после поступления запроса
4.	Прогнозирование		
4.1.	Прогноз месяца	Финансовый директор	Ежемесячно
4.1.	Прогноз года	Финансовый директор	Ежеквартально, при закрытии плана квартала

Бюджетный регламент соблюдает главный принцип – постоянная корректировка бюджетных показателей в конце каждого бюджетного периода, если это необходимо.

Корректировка бюджета оформляется начальником ЦФО служебной запиской на имя Генерального директора.

Бюджет может корректироваться по следующим причинам:

- если денежные средства перенесли с одной статьи на другую;
- если изменили доходную или расходную часть БДДС.

Предусматривается два вида передачи заявок ЦФО на платежи:

- в бумажной форме;
- в электронной форме.

При передаче заявки в бумажной форме, процедура формирования реестра осуществляется в следующей последовательности. Заявка заполняется по специальной форме и визируется начальником ЦФО. Руководитель ЦФО несет ответственность за правильность заполнения подписываемой заявки.

Формирование и предоставление прав на просмотр специальных (вновь создаваемых) пользовательских отчетов производится на основании служебной записки начальника ЦФО на имя финансового директора. Согласно регламенту возможно использование следующих видов документов в бумажной форме:

- План.
- Бюджеты ЦФО (согласно представленного выше перечня ЦФО).
- Альбом бюджетов (согласно перечня бюджетов).
- Список реестров платежей.

- Реестры входящих платежей.
- Реестры исходящих платежей.
- Факт ДДС.
- Прогноз месяца (года).
- План-факт анализ (по видам).

Данные документы составляют коммерческую тайну предприятия, их состав не подлежит разглашению.

Итак, в заключение необходимо сказать, что в кризис, в состоянии неопределенности для современных предприятий следует уделять большое внимание финансовой структуре. Ведь эффективная финансовая структура позволяет повышать контроль за затратами и, соответственно, эффективность внедрения процесса бюджетирования в компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью настоящей выпускной квалификационной работы было исследование системы бюджетирования в системе управления предприятием. Для достижения данной цели были изучены теоретические основы бюджетирования, раскрыта сущность бюджетирования и его функции, также рассмотрены методы бюджетирования на предприятии, этапы разработки бюджетирования и модели бюджетов на предприятии.

В результате исследования были сделаны следующие выводы.

Бюджетирование является одним из главных инструментов управления предприятием. Бюджетирование – это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.

Основной функцией бюджетирования является прогнозирование финансовых результатов и необходимых ресурсов. 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 самом общем виде назначение бюджетирования можно определить как получение ответов на такие вопросы: как, где и какие ресурсы компании необходимо использовать для обеспечения ее эффективного развития.

Рассмотрев методологию процесса формирования бюджета на предприятии установлено, что на каждом предприятии может быть своя специфика бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей.

Специфика хозяйственной деятельности предприятия предполагает индивидуальный подход к разработке функциональных бюджетов. Не существует единой (базовой) для всех типов предприятий и направлений хозяйственной деятельности бюджетной структуры.

Для достижения наибольшей эффективности бюджетирование должно осуществляться непрерывно. Бюджеты должны утверждаться и корректироваться при существенном изменении внутренней или внешней среды организации. Тогда в конце всего процесса можно получить финансовые планы, отражающие стратегию развития предприятия и прогнозирующие результаты ее деятельности.

Бюджетирование представляется не только как важнейшая задача в области управления финансами предприятия, но и как способ ведения бизнеса, как инструмент контроля над деятельностью предприятия на различных уровнях управления.

Бюджет является центральным моментом всего процесса планирования и управления. Хорошо проработанный бюджет обеспечивает руководителям компаний возможность анализировать и оценивать свою деятельность и корректировать, в случае необходимости, стратегические цели компании с помощью систем мотивации, делая их интересными для воплощения с точки зрения персонала.

Бюджетирование должно охватывать все уровни организационной структуры. Необходимо, чтобы в разработке бюджетов принимали участие не только высшее руководство, но и менеджеры всех уровней управления, несущие ответственность за конкретную строку бюджета. Тем самым увеличится заинтересованность в качественной разработке бюджетов и повысится ответственность за их выполнение. Грамотное внедрение системы бюджетирования как раз и позволяет связать деятельность всех подразделений предприятия воедино, направив их усилия на достижение главного результата работы, а именно: увеличение его рыночной стоимости.

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ формирования финансовой структуры предприятий, проведен экономико-организационный, а также финансовый анализ объекта исследования – ООО «Краски Сибири», проанализирована система бюджетов и выявлены проблемы в области финансовой структуризации на предприятии, а также разработаны рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

Была предложена система, которая поможет руководству предприятия спрогнозировать и спланировать как текущую работу ее подразделений, так и возможные экономические трудности, которые могут возникнуть в недалеком будущем. Система бюджетного управления, основой которой является грамотное формирование финансовой структуры, поможет предприятию не только избежать означенных выше трудностей, но и выйти на другой, качественно новый уровень своего развития.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент: учеб.пособие. / В.Б. Акулов. – Петрозаводск.: ПетрГУ, 2015. – 228 с.
2. Блинов А. Д. К вопросу о терминологии бюджетирования / А. Д. Блинов // Управленческий учет. - 2016. - № 1. - С. 99-107.
3. Бурцев В. В. Основы коммерческого бюджетирования / В. В. Бурцев // Справочник экономиста. – 2012. - №1. – С. 9-21.
4. Бюджетирование: шаг за шагом / под ред. Е.В. Добровольского. – СПб: Питер, 2015. – 480 с.
5. Виталкова А. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации : учеб. пособие / А. П. Виталкова, Д. П. Миллер. - Москва: Альфа-Пресс, 2016. - 104 с.
6. Виткалова А. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Часть 2 : учебно-практическое пособие / А. П. Виткалова, Д. П. Миллер. – Москва: ИТК Дашков и К, 2012. – 128 с.
7. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 228 с.
8. Высоцкая Т.Р. Роль бюджетирования в управлении предприятием / Т.Р. Высоцкая // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2017. – №3. – С.98– 101.
9. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии / Г.И. Гасанов // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1828–1833
10. Глазьев А. В. Совершенствование бюджетирования / А. В. Глазьев // Экономика и жизнь. – 2017. - №9. – С. 19-21.
11. Гольдштейн Г.Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц. – Таганрог: ТРТУ, 2010. – 86 с.
12. Журова Л.И. Процесс бюджетирования на предприятии / Л.И. Журова, Г.В. Данкевич // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2011. – № 23. – С. 5–8.
13. Ивахник Д. Выбор оптимального бюджета / Д. Ивахник, А. Твердохлеб // Финансовый директор. – 2015. - №6. – С. 15-18.
14. Кардапольцев К.В. Особенности бюджетирования коммерческих организаций / К.В. Кардапольцев, Г.И. Бургучев // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции. – 2015. – №8. – С. 95–98.
15. Клепцова О. Ю. Бюджетирование в «1С: Предприятие 8». Информационные технологии бюджетного управления / О.Ю. Клепцова. – М.: 1С-Публишинг; СПб.: Питер, 2017. – 240 с.

16. Ковтун С.Е. Контроль исполнения бюджета / С.Е. Ковтун // Справочник экономиста. – 2012. – № 5. – С. 51–53.
17. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии / О.С. Красова. – М.: Омега-Л, 2016. – 325 с.
18. Куев Т.А. Бюджетирование как система планирования деятельности организации / Т.А. Куев // Новые технологии. – 2012. – № 1. – С. 121–125.
19. Ларченкова А. А. Необходимость бюджетирования и его влияние на экономические показатели предприятия / А.А. Ларченкова // Вопросы экономики и управления. – 2017. – №2. – С.88–90.
20. Незамайкин В.Н. Бюджетирование: методология или инструмент / В.Н. Незамайкин // Финансы и кредит. – 2012. – № 44. – С. 16-21.
21. Немировский И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский. – М.: Вильямс, 2011. – 512 с.
22. Паршин Д.М. Взаимосвязь показателей бюджетирования со стратегией развития компании / Д.М. Паршин // Справочник экономиста. – 2012. – № 3. – С. 52–60.
23. Просветов Г. И. Бюджетирование: задачи и решения : учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – Москва: Альфа-Пресс, 2017. – 376 с.
24. Планирование и Бюджетирование [Электронный ресурс] / Авторский сайт IT-аналитика. – URL: <http://ivan-shamaev.ru> (дата обращения: 20.05.2018).
25. Плучевская Э.В. Бюджетирование на предприятии: учебное пособие / Э.В. Плучевская, Н.В. Варлачева, И.В. Черданцева. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 54 с.
26. Проблемы финансовой модели бюджетирования и управленческого учета производственного предприятия [Электронный ресурс] / Все для бюджетирования и управленческого учета. – 2016. – URL: <https://goo.gl/QmWlwm> (дата обращения: 20.05.2018).
27. Ревенков А. Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления / А. Н. Ревенков // Финансы. - 2016. - №3. - С.12.
28. Романовский, М. В. Корпоративные финансы : учеб. для вузов. Стандарт третьего поколения / М. В. Романовский; под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб : Питер, 2016. - 592 с.
29. Романовский, М. В. Финансы : учеб. для вузов / М. В. Романовский, О. В. Врублевский. – Москва : Перспектива, 2017. - 520 с.

30. Рыжакина Т. Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия / Т. Г. Рыжакина // Российское предпринимательство. - 2017. - № 12 (234). — С. 40-46.
31. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Г.В.Савицкая. – Москва : Экоперспектива, 2015. - 203 с.
32. Семенов, В. М. Финансы предприятий : учеб. пособие / В. М. Семенов, Р. А. Набиев, Р. С. Асейнов. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 384 с.
33. Сироткин Д. Как компании составляют свои бюджеты в условиях неопределенности. Результаты исследования / Д. Сироткин, И. Зинина // Финансовый директор. - 2018. - №3. – С. 49-54.
34. Солнцев И. В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии / И. В. Солнцев // Финансовый менеджмент. – 2015. - №3. – С. 36-39.
35. Статистические данные процесса бюджетирования на предприятиях [Электронный ресурс] / Официальный сайт аудиторской фирмы экономикс бюро. – URL: <http://www.econburo.ru/index.php/public/41-unt-budg.html> (дата обращения: 15.05.2017).
36. Татенко Г.И. Проблемы поддержки процесса принятия управленческих решений в организациях / Г.И. Татенко // Управленческий учет. – 2017. – №4. – С.15–21.
37. Темишев Р. Р. Обратный капитал предприятия: структура источников при неопределенности конъюнктуры рынка / Р. Р. Темишев, Е. В. Хохлова // Справочник экономиста. - 2015. - № 7. - С. 39-43.
38. Титоренко Г. А. Информационные технологии управления: учеб. пособие для вузов / Г. А. Титоренко. – Москва : Юнити-дана, 2016. – 439 с.
39. Улина С. Л. Роль бюджетирования в системе управления предприятием / С. Л. Улина, Т. Ю. Агеева // Красноярск: Сиб. федер. Ун-т, 2017, - С. 4-10.
40. Федотенко Д. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация / Д. Федотенко, В. Севриновский // Банковские технологии. – 2015. - №6. – С. 43-45.
41. Фокина, Т. П. Теория организации и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии) : учеб. пособие / Т. П. Фокина, Ю. А. Корсаков, Н. Н. Слонов. – Саратов : Издательство Саратовского университета, 2016. – 463 с.
42. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистка, 2012. – 464 с.
43. Шаховская Л. С. Бюджетирование: теория и практика : учеб. Пособие / Л. С. Шаховская. – Москва: КноРус, 2015. – 400с.

44. Шевчук, Д. А. Бюджетирование: самоучитель : учебник / Д. А. Шевчук. – Москва : Дело и сервис, 2015. – 218 с.

45. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. - 2015. - Т.5. - № 3. - С. 85-90.

46. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 185 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Форма бюджета продаж для ООО «Краски Сибири»

Продукция	1 квартал			2	3	4	Итого
	Количество, кг.	Цена за единицу, руб.	Выручка, тыс. руб.	квартал	квартал	квартал	
Краска Акрамар- И							
Краска...							
....							
Итого							

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Форма бюджета производства для ООО «Краски Сибири»

Продукция	Планируемый объем продаж, ед.	Планируемый запас на конец периода	Запас на начало периода	Объем производства продукции
Краска Акрамар-И				
Краска...				
....				
Итого				

Затраты материалов, необходимых для производства запланированного объема готовой продукции на 1 квартал

Материалы	Ед. измер.	В натур. выр.	В стоим. выр.	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
		Кол-во на ед.	Всего, ед.		
Тylos CBR 6000G-1	Кг				
Акремос-402	Кг				
Акронал	Кг				
Аммиак водный	Кг				
Банка 1-л п/э, шт.	Шт				
Бутилдиглик. ацетат	Кг				
ВУК-037 (антивсп)	Кг				
Гофроящик №82,	Шт				
Двуокись титана	Кг				
Диспекс А-40	Кг				
Диспергатор А	Кг				
Диспергатор ВС	Кг				
Лента клеевая, м	М				
Микрорамор	Кг				
Нефрас	Кг				
Пропиленгликоль	Кг				
Тиурам (миацид)	Кг				
Этик. Акротар-И, Ярл.	Шт				
Акротар-И,	шт				
Итого					

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Форма бюджета затрат на материалы для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Объем производства 1. Краска Акрамар-И 2. Краска... 3. ....					
Прямые затраты на материалы на единицу изделия (руб.) 1. Краска Акрамар-И 2. Краска... 3. ....					
Прямые затраты на материалы (тыс. руб.)					
Желаемый запас материалов на конец периода (тыс. руб.)					
Запас материалов на начало периода (тыс. руб.)					
Сумма затрат на закупку материалов (тыс. руб.)					

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Форма бюджета производственных запасов для ООО «Краски Сибири»

Показатели	Единицы измерения	1 квартал			2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого в год
		Количество	Стоимость единицы, руб.	Выручка, тыс. руб.				
Запасы материалов:	Кг							
Tylos CBR 6000G-1	Кг							
Акремос-402	Кг							
Акронал	Шт							
Аммиак водный	Кг							
Банка 1-л п/э, шт	Кг							
Бутилдиглик. ацетат	Шт							
ВУК-037 (антивсп)	Кг							
Гофращик №82,	Кг							
Двуокись титана	М							
Диспекс А-40	Кг							
Диспергатор А	Кг							
Диспергатор ВС	Кг							
Лента клеевая, м	Шт							
Микрорамор	шт							
Нефрас	кг							
Пропиленгликоль								
Тиурам (миацид)								
Этик. Акромар-И, Ярл. Акромар-И,								
Запасы готовой продукции:								
Акромар-И								
Итого								

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Форма бюджета закупок материалов для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Объем производства (ед.) 1. Краска Акрамар-И 2. Краска... 3. ....					
Объем материалов для производства (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Желаемый запас материалов на конец периода (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Желаемый запас материалов на конец периода (тыс. руб.)					
Запас материалов на начало периода (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Запас материалов на начало периода (тыс.руб.)					
Объем закупок материалов (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Сумма затрат на закупку материалов (тыс. руб.)					

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Форма бюджета маржинальной прибыли для филиала ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	Ед. изм.	Итого за год				1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
		Плани	Факт	Отклонение					
				Всего	%				
Доходы от реализации продукции									
Чистый доход от реализации									
Расходы:									
1. Производственные расходы									
1.1 Переменные производственные расходы									
1.2 Постоянные производственные расходы									
2. Коммерческие расходы									
2.1 Переменные коммерческие расходы									
2.2 Постоянные коммерческие расходы									
3. Административные расходы									
4. Налоги (кроме косвенных, отчислений от ФОТ и налога на прибыль)									
Валовая прибыль									
Прибыль от реализации									
Маржинальная прибыль									

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Форма бюджета расходов на оплату труда для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Директор предприятия					
Отдел кадров					
Заместитель директора по финансам Бухгалтерия Финансовая служба					
Заместитель директора по продажам Отдел продаж: 1. постоянная часть 2. переменная часть					
Заместитель директора по производству Производственные цеха 1. постоянная часть 2. переменная часть 2.1 прямые затраты времени на единицу изделия 2.1.1 Краска Акрамар-И 2.1.2 Краска... 2.1.3 ... 2.2 Почасовая тарифная ставка, (руб./ час.) Транспортный отдел Технический отдел					
Сотрудники филиала 1. постоянная часть 2. переменная часть 3. производство					
Налоги с ФОТ сотрудников филиала					
Сумма затрат на оплату труда (тыс. руб)					
Налоги с ФОТ (тыс.руб.)					
Доля з/п в выручке					

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Форма бюджета коммерческих расходов для ООО «Краски Сибири»

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Заработная плата					
Отчисления от ФОТ					
Транспортные расходы					
Аренда производственных ОС					
Затраты по АО					
Затраты по отделу продаж					
Командировки					
Расходы на программные продукты					
Итого					

ПРИЛОЖЕНИЕ И. Выписка из бухгалтерского баланса ООО «Краски Сибири» за 2015-2017 гг., тыс.руб.

Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015	На 31 декабря 2014
1110	АКТИВ I Внеоборотные активы Нематериальные активы	0	0	0	0
1120	Результат исследований и разработок	0	0	0	0
1130	Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0
1140	Материальные поисковые активы	0	0	0	0
1150	Основные средства	14995	13495	13023	2633
1160	Доходные вложения в материальные ценности	0	4393	2654	17
1170	Финансовые вложения				
1180	Отложенные налоговые активы	63	77	6630	6660
1190	Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0
1100	Итого по разделу I	15058	17929	22308	9310
1210	II Оборотные активы Запасы	2285	2961	1963	1383
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	115	11
1230	Дебиторская задолженность	11132	13958	9972	11488
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	895	895
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	554	638	435	845
1260	Прочие оборотные активы	109	0	0	0
1200	Итого по разделу II	14080	17558	13380	14622
1600	БАЛАНС	29138	35487	35687	23932

## Окончание приложения И

1310	ПАССИВ III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал	1132	1132	1132	1132
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
1340	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
1350	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0
1360	Резервный капитал	170	170	170	170
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15651	14982	13553	10986
1300	Итого по разделу III	16953	16284	14855	12288
1410	IV Долгосрочные обязательства Заемные средства	0	0	215	215
1420	Отложенные налоговые обязательства	0	0	6584	6588
1430	Оценочные обязательства	0	0	0	0
1450	Прочие обязательства	0	0	0	0
1400	Итого по разделу IV	0	0	6799	6803
1510	V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	10205	16405	1092	1392
1520	Кредиторская задолженность	1980	2833	12941	3449
1530	Доходы будущих периодов	0	0	0	0
1540	Оценочные обязательства	0	0	0	0
1550	Прочие обязательства	0	0	0	0
1500	Итого по разделу V	12185	19238	14033	4841
1700	БАЛАНС	29138	35487	35687	23932

ПРИЛОЖЕНИЕ К. Отчёт о финансовых результатах ООО «Краски Сибири» за 2015-2017

гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	За январь-декабрь 2015 г.
Выручка	2110	58237	53698	45143
Себестоимость продаж	2120	40652	15736	20100
Валовая прибыль (убыток)	2100	17585	37962	25043
Коммерческие расходы	2210	0	0	14
Управленческие расходы	2220	15764	36404	20911
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1821	1558	4118
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0	0
Прочие доходы	2340	110	645	305
Прочие расходы	2350	913	1802	996
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1018	401	3427
Текущий налог на прибыль	2410	284	257	835
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	100	173	38
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	4
Изменение отложенных налоговых активов	2450	14	5	30
Прочее	2460	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	695	149	2566

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: borisova\_darja@mail.ru / ID: 1333628

Проверяющий: (borisova\_darja@mail.ru / ID: 1333628)

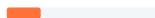
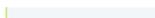
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://www.antiplagiat.ru>

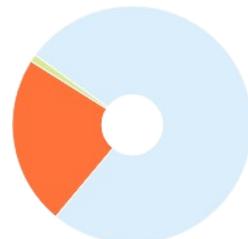
## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1847  
 Начало загрузки: 10.09.2018 10:53:17  
 Длительность загрузки: 00:00:04  
 Имя исходного файла: ВКР Гавриловой Н.А.  
 гр.25 В  
 Размер текста: 1803 кБ  
 Символов в тексте: 116583  
 Слов в тексте: 13840  
 Число предложений: 1052

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
 Начало проверки: 10.09.2018 10:53:21  
 Длительность проверки: 00:00:04  
 Комментарии: не указано  
 Модуль поиска: Интернет, Цитирование

ЗАИМСТВОВАНИЯ 22,79%  ЦИТИРОВАНИЯ 0,91%  ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 76,3% 



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.  
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
 Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
 Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0%	3,85%	<a href="https://keu.kz/images/stories/Nauka/WE..">https://keu.kz/images/stories/Nauka/WE..</a>	<a href="https://keu.kz">https://keu.kz</a>	20 Апр 2018	Модуль поиска Интернет	0	10
[02]	3,85%	3,85%	не указано	<a href="http://keu.kz">http://keu.kz</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	10	10
[03]	2,15%	3,35%	скачать	<a href="http://bib.convdocs.org">http://bib.convdocs.org</a>	16 Фев 2017	Модуль поиска Интернет	23	45
[04]	2,85%	3,26%	Скачать/bestref-128076.doc	<a href="http://bestreferat.ru">http://bestreferat.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	28	39
[05]	2,64%	2,64%	tema_9_(finansf_i_kredit_yrgey), Банк Р.	<a href="http://bankreferatov.ru">http://bankreferatov.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	9	9
[06]	1,09%	2,51%	Сегодня немногие российские предпр...	<a href="http://lib.knigi-x.ru">http://lib.knigi-x.ru</a>	07 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	9	42
[07]	2,01%	2,01%	Регламент БДДС	<a href="http://riskovik.com">http://riskovik.com</a>	17 Апр 2017	Модуль поиска Интернет	34	34
[08]	1,63%	1,8%	Система бюджетирования в управлени.	<a href="http://bibliofond.ru">http://bibliofond.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	6	11
[09]	0,69%	1,37%	Бюджетирование в системе управленч..	<a href="http://spishy.ru">http://spishy.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	9	22
[10]	1,22%	1,28%	[ Загрузить ] (1/4)	<a href="http://eco-fin.ru">http://eco-fin.ru</a>	30 Сен 2016	Модуль поиска Интернет	16	18
[11]	0,31%	1,27%	Коммерческое бюджетирование - Фин..	<a href="http://e-ng.ru">http://e-ng.ru</a>	21 Фев 2017	Модуль поиска Интернет	3	20
[12]	0,5%	1,08%	29	<a href="http://docme.ru">http://docme.ru</a>	30 Июн 2017	Модуль поиска Интернет	12	31
[13]	0,47%	1,01%	Бюджетирование	<a href="http://center-yf.ru">http://center-yf.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	7	16
[14]	0,91%	0,96%	Процесс составления бюджета органи...	<a href="https://studopedia.ru">https://studopedia.ru</a>	01 Июн 2018	Модуль поиска Интернет	10	12
[15]	0,81%	0,81%	Система контроля исполнения бюдже...	<a href="https://vunivere.ru">https://vunivere.ru</a>	08 Мая 2017	Модуль поиска Интернет	12	12
[16]	0,35%	0,69%	Скачать/bestref-217662.doc	<a href="http://bestreferat.ru">http://bestreferat.ru</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	3	12
[17]	0,44%	0,6%	Бюджетирование в системе управленч..	<a href="http://coolreferat.com">http://coolreferat.com</a>	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	8	9
[18]	0,38%	0,38%	Как создать основу для финансового у...	<a href="http://fd.ru">http://fd.ru</a>	25 Мар 2016	Модуль поиска Интернет	7	7
[19]	0,28%	0,28%	Приложение 2 «Регламент бюджетиро..	<a href="http://businessuchet.ru">http://businessuchet.ru</a>	23 Мар 2016	Модуль поиска Интернет	3	3
[20]	0,2%	0,2%	Финансовая структура предприятия	<a href="http://1-fin.ru">http://1-fin.ru</a>	21 Июл 2016	Модуль поиска Интернет	2	2

