

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

Магистерская диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
очной формы обучения, группы 06001610
Ревко Ольги Игоревны

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Нефедова Е.А.

Рецензенты:
доцент кафедры «Финансов,
инвестиций и инноваций»
Соловьева Н.Е.

Главный бухгалтер
ООО «ТК «Экотранс»
Матренина Н.П.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1 Экономическая сущность бюджетирования как управленческой технологии	8
1.2 Виды и формы бюджетов	19
1.3 Функции бюджетного регулирования	27
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	32
2.1. Современное состояние и тенденции развития предприятий сферы услуг	32
2.2. Организация и выделение центров финансовой ответственности	54
2.3 Построение бюджетной модели предприятия	63
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК «ЭКОТРАНС»	70
3.1 Постановка системы внутрифирменного бюджетирования в ООО «ТК «Экотранс»	70
3.2 Внедрение системы внутреннего контроля на примере ООО «ТК «Экотранс»	89
3.3 Пути совершенствования системы бюджетирования на предприятиях сферы услуг	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	106
ПРИЛОЖЕНИЯ	115

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Трансформация экономической системы неразрывно связана с изменением стереотипов управления, методов и подходов в планировании и осуществлении преобразований. Современная экономическая ситуация в РФ, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию, который обеспечивал бы максимальную эффективность принимаемых решений. В развитии современных рыночных отношений перед любой организацией возникает проблема учета затрачиваемых ресурсов, таких как материальные ресурсы, трудовые и финансовые. Решение этой проблемы позволит изменить не только эффективность и оперативность отражения текущего состояния предприятия, но и провести стратегическое планирование, в результате чего повысить эффективность производства, увеличить конкурентоспособность продукции и получить максимальную прибыль.

Одной из проблем в практике и методологии бухгалтерского учета является оптимизация текущих затрат производства и обращения, расчет стоимости услуг и учета затрат, порядок определения финансовых результатов деятельности экономического субъекта.

Расширяются масштабы рынка, меняются потребности, растут объемы покупательского спроса, усиливается конкуренция. В тоже время финансовые и материальные ресурсы все более ограничены. Это ставит перед предприятиями проблему эффективности управления деятельностью, требует решения стратегических, тактических и текущих задач, обеспечивающих стабильность и экономический рост.

Система бюджетирования является широко используемым в управлении инструментом, позволяющим аккумулировать необходимую для реализации разнообразных управленческих функций информацию, что дает

возможность анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели, в тоже время, являясь технологией составления, корректировки, контроля и оценки исполнения планов в финансовом выражении и потому составляет основу всех технологий внутрифирменного управления [24 с .56].

Практическая значимость бюджетирования на сегодня подчеркивается возрастающей ролью рыночных механизмов в процессе регулирования экономики и, как следствие, потребностью предприятий в разработке (планировании) своей конкурентной стратегии. При отсутствии на предприятии текущего и стратегического бюджетов его хозяйственной деятельности, представляется затруднительным пребывание такого предприятия в конкурентной среде, сохраняя при этом рост прибыли, ведущее положение на рынке, лидерство в своей отрасли.

В зарубежных странах с развитой рыночной экономикой бюджет давно занял достойное место. Россия только накапливает опыт управления финансами предприятий с помощью системы бюджетирования, которая необходима для мониторинга, финансирования текущей деятельности и инвестиционных проектов, анализа эффективности использования оборотных средств.

Бюджетирование как инструмент финансового планирования должно стать неотъемлемым атрибутом деятельности каждого из экономических субъектов, целями которых является долгосрочный характер присутствия на рынке.

Все вышесказанное определяет актуальность, методическую значимость и практическую востребованность выбранной темы диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является развитие методического комплекса управления затратами, совершенствование методического инструментария бюджетного планирования и разработка практических рекомендаций по применению системы бюджетирования с целью повышения эффективности функционирования организации.

Для реализации этой цели были поставлены следующие **задачи**:

- определить экономическую роль бюджетирования и его место в системе управления организацией;
- структурировать процесс организации и реализации бюджетирования: выявить основные этапы, виды и формы бюджетов;
- выявить функциональный аспект бюджетирования в процессе управления предприятием;
- оценить современное состояние бюджетирования на российских предприятиях сферы услуг посредством исследования основных финансово-экономических показателей представленной организации;
- предложить постановку центров финансовой ответственности на примере выбранной организации;
- построить и проанализировать бюджетную модель предприятия;
- разработать методику внедрения финансового планирования на примере организации;
- провести оценку основных преимуществ и недостатков системы бюджетного контроля;
- предложить механизм и этапы внедрения усовершенствованной технологии бюджетного управления в организации.

Объектом исследования является ООО «Транспортная Компания «Экотранс», осуществляющая деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению твердых бытовых отходов.

Предметом исследования являются совокупность теоретических, методических и практических вопросов планирования затрат организации, применение системы бюджетирования и внутреннего контроля с целью оптимизации деятельности экономического субъекта.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретической основой исследования послужили нормативные и законодательные акты, отечественная и зарубежная научная и учебная

литература, периодические издания в области бухгалтерского учета, анализа и аудита, публикации зарубежных и отечественных ученых и практиков в области финансового менеджмента, посвященные проблемам бюджетирования в коммерческих организациях, выбора стратегии и инструментария оценки эффективности его внедрения.

Методологическую основу данного исследования составляют такие методы как: аналитический и системный анализ, метод сравнений, абстрактно-логический, монографический, эвристический, экспертных оценок, экономико-математического моделирования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке методических рекомендаций по созданию и внедрению системы бюджетного управления на предприятиях сферы услуг.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в приращении научных знаний о планировании, контроле, систематизации и управлении затратами организации, разработке концептуальных положений по внутрифирменному бюджетированию, составлению прогнозных финансовых бюджетов и смет.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенные в работе научно-методические подходы и рекомендации позволяют совершенствовать планирование уровня затрат, поддерживать финансовую дисциплину, оценивать финансовое состояние организации.

Информационная база формировалась на основе применения широкого комплекса источников информации. В работе использованы законодательные и нормативные документы, тематические материалы периодических изданий, научно-практических конференций, монографий и диссертаций, данные бухгалтерской отчетности и отчета о финансовых результатах за период 2015 – 2017 год.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация изложена на 106 страницах печатного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии насчитывающей 88 источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цель и основные задачи, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические аспекты бюджетирования и бюджетного управления» раскрыты сущность и содержание терминов «бюджет», «бюджетирование», определена роль бюджетирования в системе управления организацией, рассмотрена его методология, охарактеризованы виды бюджетов, методы и этапы их разработки.

Во второй главе «Оценка эффективности бюджетного планирования на примере ООО «ТК «Экотранс» проанализирована специфика деятельности хозяйствующего субъекта, проведен анализ практики бюджетирования и оценка его функций на исследуемом предприятии, доказана актуальность совершенствования используемых управленческих технологий, определены его основные направления.

В третьей главе «Организационно-методические подходы к реализации системы бюджетирования на примере ООО «ТК «Экотранс» предложены этапы постановки системы бюджетирования в организации, разработаны методы планирования, актуализации, анализа и контроля бюджетных показателей, а также способы оценки эффективности их внедрения на предприятиях.

В заключении приведены выводы и предложения по результатам исследования, показаны возможности их применения в практической деятельности организаций.

В приложениях представлены формы бухгалтерской отчетности и отчета о финансовых результатах за период 2015 -2017 г., таблицы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Экономическая сущность бюджетирования как управленческой технологии

В условиях рыночной экономики финансовую устойчивость и успешность функционирования экономического субъекта может обеспечить его эффективное планирование. Сущность планирования заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей, их развития и форм хозяйственной деятельности. Планирование позволяет обеспечить сбалансированное, пропорциональное развитие финансово-хозяйственной деятельности предприятия, учитывая все внешние и внутренние факторы.

Бюджетирование – поставленная на регулярную основу система сквозного (комплексного) планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений с помощью бюджетов.

Стоит отметить, что понятие «бюджетирование» включает в себя понятие «планирование», поскольку бюджетирование представляет собой не только разработку бюджетов (планов), но и систему их реализации, а также систему контроля, которая призвана измерять результаты выполнения бюджетов, строить индикаторы для анализа отклонений, выявлять причины этих отклонений, и выработать соответствующие решения.

В научной литературе лидирует точка зрения, которая связывает бюджетирование с планированием деятельности организации, некоторые авторы относят бюджетирование строго к финансовому управлению, иные утверждают, что бюджетирование реализует все функции управления, т.е.

является универсальным инструментом управления. Также многие авторы уделяют внимание прогнозированию, считая его основным в бюджетировании, а главной целью бюджетирования определяют максимизацию денежного потока.

Система бюджетирования позволяет заблаговременно оценивать будущие результаты, более обоснованно принимать решения на основе точной, своевременной, полной, достоверной информации, выполнять эти решения и контролировать их выполнение.

Важное место в бюджетировании занимает постановка управленческого учета. Если наличие бухгалтерского учета регламентируется законодательством, то внедрение управленческого учета связано с современными требованиями рынка. Постановка бюджетирования ставит перед многими предприятиями необходимость организовывать специальное подразделение, призванное заниматься управленческим учетом.

По существу бюджетирование состоит в том, чтобы исходя из стратегических и тактических целей руководства или собственников (участников, акционеров) предприятия, запланировать деятельность, что воплощается в конкретных показателях бюджетов, нацеленных на выполнение определенных корпоративных задач и идентифицируемых средствами бухгалтерского управленческого учета [49, с. 55].

Изучение теории и практики функционирования крупных экономических субъектов выявило отсутствие единого подхода к понятию «бюджетирование». Разногласия в определениях объясняются вниманием к внутрифирменному механизму управления бизнес-процессами специалистов различных профилей (в области финансов, учета, управления, анализа).

В зарубежной литературе бюджетирование рассматривается:

- в широком смысле — как процесс составления бюджета;
- в узкоспециализированном смысле — как одна из форм планирования на предприятии, которая представляет собой коллективный процесс,

позволяющий согласовать деятельность подразделений внутри предприятия и подчинить ее общей стратегической цели.

В отечественной литературе термин «бюджетирование» трактуется неоднозначно. В связи с этим рассмотрим эволюцию и ряд наиболее значимых точек зрения отечественных и зарубежных авторов, изучавших сущность бюджета и бюджетного процесса.

Многие российские выдающиеся экономисты, среди которых Карпова Т.П., Николаева О.Е., Вахрушина М.А., Ивашкевич В.Б., Керимов В.Э., долгое время проводившие исследования в области бухгалтерского управленческого учета, бюджетирование рассматривают как составную часть системы управленческого учета.

В своих работах Карпова Т.П. приводит следующее определение: «Бюджет - количественное выражение плана, средство контроля за его выполнением и метод регулирования. Бюджетирование как метод управления за свой цикл выполняет функции планирования деятельности предприятия в целом и по его подразделениям» [42, с. 122].

Вахрушина М.А. дает следующее определение бюджетированию: «Под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимается процесс планирования». По мнению данного автора, бюджетирование можно считать особым типом управления предприятием, включающим в себя процессы планирования, генерации управленческих решений и анализа отклонений фактических величин от плановых [22, с. 23].

Ивашкевич В.Б. рассматривает бюджетирование как интегрированную систему, обобщающую данные планирования, учета и контроля не только доходов, но и формирующих их процессов и величин. Он считает, что это часть общей экономической системы и нельзя ограничивать бюджет только сметой доходов и расходов, а бюджетирование только планированием. По его мнению, система бюджетирования гораздо шире и является системой внутреннего управления предприятием с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами [38, с. 255].

По мнению Керимова В.Э. бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью организации [44, с.67].

В работах таких авторов как Акоффа Р.Л., Карпова А.Е., Волковой О.Н., Добровольского Е.Ю., Дугельного А.П., Ковалевой А.М., Лихачевой О.Н., Масленченкова Ю.С., Бочарова В.В., Д. Хана, Дж. Хоупа, Хруцкого В.Е., Дж.К. Шима, Щиборща К.В. освещается классическая система бюджетирования.

Автор книги «Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России» Щиборщ К.В. называет свою работу «уникальным практическим пособием по управленческому планированию (бюджетированию) для промышленных компаний России». Здесь различия понятий бюджет и бюджетирование показаны следующим образом: «Бюджет - это насыщенный количественными показателями документ, в соответствии с которым предприятие ведет свою хозяйственную деятельность. Бюджетирование - это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании» [86, с. 32].

Определенный вклад в развитие бюджетирования внесли российские ученые. Так, например, профессор Рудановский А.П. предложил ввести в классификацию счетов счета бюджета и пытался установить связь каждой операции с бюджетом, называя этот процесс бюджетированием. Он первым ввел это понятие в российскую теорию и практику учета [71].

По мнению специалистов Минэкономразвития России, бюджетирование – это процесс планирования движения ресурсов предприятия на заданный будущий период и (или) проект.

В литературе данный термин имеет множество различных подходов к изучению (табл. 1.1), от определения бюджетирования как финансового планирования в компании до комплексного интегрированного процесса планирования. Авторы подходят к трактовке бюджетирования исходя из

учетных функций, оценки распределения и использования ресурсов, управления бизнес-процессами.

Таблица 1.1.

Подходы к определению понятия бюджетирования

Подход	Автор	Трактовка термина
Учетный	Н.С. Власова	Бюджетирование – это система планирования будущих доходов, расходов и финансовых результатов производственной деятельности предприятия, а также контроль и анализ исполнения бюджетов
Ресурсный	Е.С. Стоянова	Процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов
Управленческий	И.А. Бланк	Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования
	А.А. Гусев	Бюджетирование – процесс составления детальных маркетинговых, финансовых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных руководством целей
	В.Е. Хруцкий	Бюджетирование – это основа финансовой дисциплины на предприятии, прежде всего, повышения ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурными подразделениями
	Д.К. Шим	Бюджетирование: с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений

Отличительной чертой в работах данных авторов является то, что система бюджетирования рассматривается ими как имеющая прямую и многогранную связь со стратегией развития предприятия и его конкурентоспособностью. Это происходит потому, что стратегические цели в плане обеспечения конкурентоспособности деятельности реализуются посредством бизнес-процессов, которые представлены в рамках классического бюджетирования.

Анализ используемого в экономической литературе и практике термина «бюджетирование» показал существование его различных интерпретаций. Расхождения в определении позволили выявить три основных подхода к толкованию сущности бюджетирования:

- определение его как процесса разработки бюджетов;
- как инструмент финансового планирования, с помощью которого оно осуществляется;
- одна из форм внутренней организации предприятия.

Писатель и автор книги «Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджеров» Ян Мейтленд отмечает: «Бюджетирование - это процесс составления бюджетов и последующего, по возможности точного их соблюдения. Бюджет можно точнее всего назвать финансовым планом, в котором показываются ожидаемые доходы и/или оцениваемые расходы на предстоящий период, обычно на один год. Для одного предприятия постоянно будет составляться много разных типов бюджетов» [38, с.44].

Анализируя подходы зарубежных и отечественных ученых к термину «бюджетирование», данный процесс можно определить как метод распределения ресурсов, выраженных в количественном значении, для достижения целей, имеющих финансовое выражение. Его можно также охарактеризовать как процесс принятия решений, позволяющий предприятию оценивать целесообразность притока и оттока активов.

Очень часто в экономической литературе и практике бюджетирования используется термин «бюджетное управление».

Так, О.Д. Каверина [40, с. 155] считает, что бюджетное управление расширяет понятие «бюджетирование». Бюджетное управление – это оперативная система управления предприятием по центрам финансовой ответственности на основе бюджетов, обеспечивающих достижение поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Бюджетное управление отличается от бюджетирования тем, что:

1. Бюджетное управление предполагает построение финансовой структуры предприятия, которая включает совокупность центров финансовой ответственности предприятия, таких как центр инвестиций, центр прибыли, центр выручки, центр затрат и т.д. [52, с. 76].

2. Бюджетное управление предполагает не только построение специальной организационной структуры предприятия, но и мониторинга.

Одним из составляющих бюджетного управления является мотивация, использующая механизм учета отклонений от запланированных показателей затрат и результатов и разграничение ответственности за эти отклонения.

Главный инструмент бюджетного управления – система бюджетов – состоит из операционных и основных бюджетов, на базе которых формируется главный бюджет или как его называют мастер-бюджет.

В современной экономической теории понятие «бюджет» детально исследовано в работах, посвященных управлению государственными финансами на различных уровнях. Однако, несмотря на то, что проблемы теории и практики управления государственным бюджетом относятся к макроуровню, а задачи рационального использования бюджетных средств хозяйствующего субъекта — к микроуровню, для изучения сущности, основ организации и управления бюджетом предприятия вполне применимы методологические подходы, разработанные и используемые в рамках государственных бюджетных отношений.

Для того чтобы раскрыть существенные свойства, стороны и отношения, присущие термину «бюджет», его необходимо рассмотреть как экономическую, правовую, финансово-организационную, материальную категорию (табл. 1.2).

Экономическая категория бюджета состоит в понятии движения денежных средств в публично-правовой форме бюджетных ресурсов, образование и использование на этой основе доходов государства и местного самоуправления для финансового обеспечения, распределения и

предоставления общественных благ (услуг) в результате приведения в действие бюджетных инструментов и механизмов.

Таблица 1.2

Категориальное содержание понятия «бюджет»

№	Категория	Сущность категории	Бюджет как категория
1.	Экономическая	отражает существенные стороны экономических процессов и явлений	совокупность экономических отношений, которые возникают в связи с формированием, распределением и использованием бюджета
2.	Правовая	характеризует совокупность общеобязательных социальных норм, охраняемых силой государственного принуждения	финансово-правовой акт, посредством которого утверждается план формирования и распределения денежного фонда, предназначенного для финансирования задач и функций данного субъекта
3.	Финансово-организационная	содержит основные характеристики финансовых отношений и организационные принципы каких-либо явлений или процессов	утвержденная в особом порядке структура доходов и расходов субъекта хозяйствования
4.	Материальная	охватывает значимые отношения, признаки, свойства и формы движения множества существующих субъектов и их систем	обособленная совокупность денежных средств, распределенных по некоторым группировкам, имеющих свое целевое назначение, свой порядок использования и орган, который распоряжается этими денежными средствами

Правовое значение бюджета определяет юридическое выражение его как планового акта, принимаемого в установленном законодательством порядке.

Бюджетный кодекс определяет бюджет как форму образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления (ст. 6) [1]. Правовая форма бюджета раскрывается в ст. 11 Бюджетного Кодекса, в соответствии с которой федеральный бюджет разрабатывается и утверждается в форме федерального закона, бюджет субъекта РФ — в форме

закона субъекта РФ, местный бюджет — в форме правового акта представительного органа местного самоуправления либо в порядке, установленном уставом муниципального образования.

Финансовая категория предопределяет бюджет как систему экономических отношений, создающих финансовую основу, необходимую для деятельности государственных органов и органов местного самоуправления.

В материальном аспекте бюджет представляет собой денежный фонд, формируемый на определенном территориальном уровне для обеспечения функций соответствующих органов власти. Материальное содержание бюджета имеет сложную организационную структуру и находится в постоянной динамике, определенная величина бюджетного фонда, отражающая степень централизации финансовых ресурсов в руках государства, зависит от ряда факторов: уровня развития экономики; методов хозяйствования в организациях, учреждениях; решаемых обществом экономических, социальных задач.

Из рассмотренного выше можно заключить следующее: бюджет – это многообразная и многофункциональная категория, представляющая собой инструмент изучения и управления финансовыми потоками организации.

В своем роде бюджет выступает обобщающим звеном финансовой системы предприятия, является детализированным планом деятельности организации, направленным на достижение ее целей.

Бюджет – это документ, содержащий централизованно устанавливаемые показатели на плановый период.

Основные характеристики бюджета предприятия [26, с. 56]:

- формализация (количественное выражение);
- централизация;
- сквозной характер (системность).

Формализация бюджета состоит в том, что он представляет собой набор количественных показателей.

Централизация бюджета заключается в том, что он представляет собой набор директивных (утвержденных), а значит обязательных для выполнения показателей.

Сквозной характер бюджета проявляется в том, что сводный бюджет предприятия состоит из совокупности бюджетов его структурных подразделений (центров финансовой ответственности). Таким образом, бюджетные показатели являются связующим звеном для всех структур и сфер деятельности предприятия.

В ходе проведенного анализа предлагаем дополнить и расширить понятие бюджетирования, выделяя его существенные характеристики как процесса формирования и исполнения бюджета экономического субъекта, включающего стадии разработки и рассмотрения будущего проекта финансового плана, утверждения наиболее оптимального из них в виде количественного документа, в соответствии с которым проводится распределение фондов денежных ресурсов и их эффективное использование в целях обеспечения достижения поставленных задач.

Предложенное содержательное определение отмечено тремя основными признаками:

1. детализацией процесса бюджетирования, согласно требованиям современной экономики;
2. отличием стадий бюджетирования по их логической направленности: на стадии разработки происходит работа с бюджетными документами, на стадии использования осуществляется контроль и анализ применения ресурсов в соответствии с целевым назначением;
3. характеристикой бюджета как экономической категории, отражающей совокупность экономических отношений между организацией и субъектами финансового рынка.

Целью бюджетирования является повышение финансовой устойчивости и экономической эффективности предприятия путем ко-

ординации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата в денежном выражении.

Экономическая сущность бюджетирования проявляется в том, что это прежде всего механизм, с помощью которого происходит управление текущими целями предприятия, а реализация процесса бюджетирования поддерживает естественное функционирование всей деятельности субъекта.

Из этого следует, что бюджетирование в системе планирования организации занимает ключевое место, так как отвечает за реализацию стратегии, эффективность текущей производственно-финансовой деятельности и за обратную связь в системе управления.

Изучив и обобщив представленный материал можно заключить, что термин «бюджетирование» в литературе представлен многогранно: у каждого автора существует свое мнение по поводу того, какое из определений наиболее точно и полно охватывает данное понятие, но прежде всего – это инструмент эффективного управления компанией. Этот инструмент позволяет не только осуществлять финансовое планирование, но и управлять эффективностью бизнеса и достижением стратегических целей.

Бюджетирование является технологией управления бизнесом, грамотное внедрение которой позволяет значительно повысить эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность. В данной области проводятся научные исследования, разрабатываются современные методы бюджетирования. Их грамотное сочетание позволит предприятиям снизить издержки, возникающие при бюджетировании и повысить эффективность управления.

Имеющиеся научные разработки дали возможность осуществить исследование современной практики использования бюджетирования во внутрифирменном управлении предприятия и обосновать пути его совершенствования как механизма эффективного управления материальными, финансовыми ресурсами и конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта.

1.2 Виды и формы бюджетов

Современная экономическая ситуация диктует организациям новые подходы к внутрифирменному планированию. Процесс вхождения экономики в систему рыночных коммуникаций, деятельность хозяйствующих субъектов в условиях постоянно меняющейся конкурентной среде требуют от каждого руководителя, бизнесмена, менеджера постоянного совершенствования предпринимательской деятельности. Они вынуждены искать такие формы и модели бюджетирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

На практике существует достаточное количество разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от размеров организации, ее структуры, вида экономической деятельности.

Выделим основные классификационные признаки видов бюджетов:

1. по степени обобщения;
2. по периоду составления;
3. по способу планирования;
4. по механизму использования;
5. по сферам деятельности.

По степени обобщения информации бюджеты могут быть генеральными (укрупненными) и частными (детализированными). Частные бюджеты составляются для каждого структурного подразделения организации. Объединение показателей частных бюджетов приводит к формированию генерального бюджета организации.

Бюджет может охватывать различные временные периоды. Поэтому различают стратегические, тактические и операционные бюджеты. [5, с.10]

Стратегическое бюджетирование, обычно не детализируется и охватывает основные направления развития организации в рамках значительного временного периода.

Стратегические бюджеты составляются руководством для определения целей организации, а также ресурсов и политики, необходимых для их достижения (выживание, рост, обеспечение качественного обслуживания, имидж компании и др.). Потребность в стратегическом бюджетировании обусловлены миссией организации, которая определяет ее экономическую и социальную роль на протяжении длительного периода времени. Будучи четко установленной, миссия чаще всего выражается как довольно обобщенная цель. В рамках стратегического планирования осуществляется дополнение и уточнение этой цели.

Стратегическое бюджетирование базируется:

- на имеющихся и ожидаемых разработках новых моделей;
- на текущей и ожидаемой динамике затрат производства и сбыта;
- на потенциальных действиях правительства;
- на изучении последствий планируемых действий и т.п.

Стратегическое бюджетирование основывается в большей степени на внешней информации, оно менее точное, его сфера шире и охватывает основные направления развития в рамках определенного временного горизонта 3-10 лет.

Тактические и операционные бюджеты составляются на более короткий период, чем стратегический бюджет и служат для детализации стратегического бюджета. При этом формируется информация о достижении поставленных целей наиболее эффективным путем.

По способу планирования бюджеты делятся на периодические и скользящие. Периодический бюджет разрабатывается чаще всего на годовой основе с разбивкой данных по месяцам, кварталам и т. п.

Скользящий бюджет предусматривает непрерывное планирование, при котором период времени разделен на несколько этапов, по их завершении плановые показатели бюджетов организации передвигаются на этот же этап вперед. Соответственно, организация, разработавшая план на год, в конце марта анализирует выполнение плановых показателей бюджетов за 1-й

квартал, вносит соответствующие корректировки в бюджеты до конца года и составляет бюджет на 1-й квартал уже следующего года.

По механизму использования выделяют статичные и гибкие бюджеты.

Статичный или фиксированный бюджет – рассчитывают на определенный уровень деловой активности предприятия. Такие бюджеты эффективны в подразделениях и службах, деятельность которых напрямую не связана с производством или продажами, например, в отделах административного управления [51, с.27].

Гибкий бюджет – это бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для его диапазона. Поэтому им предусматривается несколько альтернативных вариантов деятельности (объема продаж, производства и т. п.) и соответствующие им уровни затрат.

В зависимости от сферы деятельности предприятия существуют:

1. операционный бюджет – концентрируется на моделировании будущих доходов и расходов от текущей деятельности в течение бюджетного периода, объектом рассмотрения бюджета является финансовый цикл организации, составляются для каждой сферы хозяйственной деятельности или в разрезе выполняемых операций внутри организации, к ним относят бюджет продаж, бюджет производства, бюджет себестоимости, бюджет накладных расходов;

2. финансовый бюджет – составляется на основе показателей операционных бюджетов, прогнозируют финансовое состояние организации. К финансовым бюджетам относят: бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, прогнозный баланс;

3. инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности. Однако есть общепринятый подход

к классификации бюджетов по их экономической сущности и группировке информации отдельных блоков или процессов хозяйственной деятельности, в рамках которого группируются практически все виды бюджетов, поскольку, по сути, они являются результатом детализации информации, углубления аналитических ракурсов.

С позиции количественных оценок, планирование текущей деятельности предприятия заключается в построении основного бюджета, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Состав операционных бюджетов может варьироваться в зависимости от приоритетов руководства, требований к организации и степени глубины бюджетного планирования, размера и специфики предприятия.

Рассмотрим и дадим характеристику основных операционных бюджетов.

Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральных показателях. Бюджет производства составляется на основе бюджета продаж. Он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов и величину внешних закупок. Необходимый объем выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объем продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода [67, с.112].

Бюджет производственных запасов – содержит информацию, необходимую для подготовки двух заключительных документов основного бюджета:

- 1) прогноза отчета о финансовых результатах в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции;
- 2) прогноза балансового отчета в части подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств (сырья, материалов и запасов готовой продукции) на конец планируемого периода.

Бюджет производственных накладных расходов – отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции. За исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Общепроизводственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, а переменная часть – как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это затраты на заработную плату основного производственного персонала. Бюджет прямых затрат на оплату труда строится исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала.

Бюджет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж. Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок. При составлении бюджета коммерческих расходов также необходимо выделять затраты на упаковку, транспортировку, страхование, хранение и складирование товаров.

Бюджет управленческих расходов – это все расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер. Переменная часть, если она присутствует, планируется как процент, например, от объема продаж.

В составе операционных бюджетов могут быть вспомогательные бюджеты, цель которых – более детально представить (расшифровать) отдельные аспекты финансового состояния предприятия, например, бюджет капитальных вложений (бюджет инвестиций), кредитный план – анализ привлеченных кредитов с расшифровкой условий получения, процентов, сроков и сумм возврата [66, с.192].

Финансовые бюджеты являются результирующими, строятся на основе операционных – бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Бюджет движения денежных средств – разрабатывается с целью управления денежными потоками, что предполагает определение источников их поступлений, а также направления использования денежных средств. В результате составления такого бюджета выявляются периоды (недели, декады, месяцы), в течение которых ожидается недостаток или избыток денежных средств предприятия, в результате чего руководство должно заранее принять соответствующие решения (брать ли кредит, в какой очередности рассчитываться с поставщиками и т.д.). Бюджет движения денежных средств носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств и сравнительно прост для составления, определяет платежеспособность предприятия как разницу поступлений и выбытий денежных средств за период.

Бюджет доходов и расходов – разрабатывается с целью расчета будущего финансового результата организации в целом. Данная форма планирования напоминает отчет о финансовых результатах и позволяет рассчитать рентабельность отдельных сегментов бизнеса, точку их безубыточности и другие управленческие задачи, определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. Бюджет доходов и расходов формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность.

Прогнозный баланс – является результирующим бюджетом, позволяющим спрогнозировать будущий экономический потенциал организации, а также рассчитать ожидаемые значения ряда коэффициентов (рентабельности продаж, оборачиваемости активов, коэффициент ликвидности, финансовой устойчивости и др.); оптимизировать уровень и структуру производственных запасов; спрогнозировать сумму налогов.

Для детализации распределения статей финансовых бюджетов после завершения формирования операционных и финансовых бюджетов могут составляться дополнительные бюджеты – бюджет расчетов с кредиторами, бюджет распределения чистой прибыли и т. п.

Организация работ по внутрифирменному планированию может быть различна. Обычно выделяют два подхода к составлению бюджетов: метод «сверху-вниз» и метод «снизу-вверх».

По методу «сверху-вниз» руководство компании определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели детализируются и включаются в планы подразделений.

Метод «снизу-вверх» подразумевает составление бюджетов на уровне подразделений, вынесение их на рассмотрение руководством, принятие бюджета. Выбор метода зависит от внешних факторов: состояние экономики, особенности рынка, на котором действует компания и внутренних условий – целей предприятия при внедрении и использовании системы бюджетирования, приоритетов руководства и используемых методов управления.

Процесс составления и принятия бюджетов в каждом экономическом субъекте отличается в зависимости от ряда показателей, а также целей, которые преследует руководство компании. При этом существуют определенные характерные особенности бюджетов, выделим наиболее значимые из них:

- **Временная определенность.** Бюджет должен относиться к определенному периоду времени, а бюджетный период должен иметь определенные временные границы.
- **Периодичность составления.** Бюджетный период должен иметь определенную продолжительность. Наиболее распространен во всех экономически развитых странах вариант бюджетирования – годичный бюджет с разбивкой по месяцам, а на малых предприятиях разрабатывают квартальные бюджеты.

- Прогнозный характер. В основе бюджета лежат прогнозные значения будущих доходов и затрат.

- Многовариантность. Процесс бюджетирования требует рассмотрения нескольких возможных вариантов развития рыночной и производственной ситуации.

- Значимость информации. В планировании необходимо выделять только значимые статьи. Уровень значимости каждая организация определяет самостоятельно, но наиболее часто в отдельные статьи бюджета выделяют статьи, которые по экономическому содержанию отличаются от остальных и составляют не менее 5% от общей суммы доходов и расходов предприятия в течении бюджетного периода.

- Пригодность для принятия управленческих решений. Бюджет не имеет определенной стандартизированной формы представления. Его форма и содержание зависят от потребностей самой организации, особенностей ее деятельности. Основное требование – это возможность быстрого извлечения информации для принятия наиболее правильного управленческого решения в сложившейся обстановке.

- Учет факторов внешней и внутренней среды. При разработке бюджетов учитываются не только внешние факторы (цены, рыночная ситуация, технологические ограничения, действие окружающей среды), но и факторы, поддающиеся внутреннему контролю самой организации (нормативы использования ресурсов, практика платежных отношений)

- Учет бизнес структуры организации. Система бюджетирования в больших организациях должна быть более сложной и разветвленной чем в небольших фирмах, организациям с разной структурой требуются различные системы планирования.

- Согласованность действий на разных уровнях организации. Результат деятельности по планированию, который разрабатывается представителями всех подразделений предприятия интересы, которых в

основном различны, а иногда и противоположны, должен быть оформлен в виде общего, обязательного для всех документа – бюджета.

Самое важное, что дает бюджетирование предприятию – это возможность осмысленно и уверенно двигаться к поставленной цели. Основой такого движения является оценка как результата следующего шага, так и затрат на его достижение. Несмотря на очевидные достоинства подхода, его реализация требует определенных действий со стороны вышестоящих менеджеров предприятия, а также временных, финансовых и материальных ресурсов.

1.3 Функции бюджетного регулирования

Бюджетирование может рассматриваться как одна из целей организации, но в тоже время система бюджетирования должна реализовывать несколько поставленных задач в зависимости от временных границ их функционирования, сферы применения и степени детализации.

Система бюджетирования нацелена на анализ различных вариантов финансовых последствий реализации намеченных планов, также предусматривается анализ различных вариантов изменения финансового состояния предприятия и оценки финансовой устойчивости, в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

Для того чтобы понять, каким образом введение системы бюджетирования в организации позволит ей добиться достижения основной цели, необходимо рассмотреть функции бюджетов.

Бюджеты являются инструментом текущего (краткосрочного) планирования. Бюджет указывает пути использования ресурсов с учетом имеющихся в настоящее время и ожидаемых в недалеком будущем

рыночных возможностей и оптимальной эффективности. В процессе разработки бюджетов менеджеры должны предусмотреть возможные проблемы и пути их разрешения, минимизировать эффект неожиданности этих проблем [50 с.123].

Бюджеты служат средством контроля и оценки результативности деятельности. Финансовый контроль и оценка результативности деятельности организации основываются на сравнении фактически достигнутых и плановых показателей, а также плановых показателей с целями организации. Постоянный текущий мониторинг выполнения бюджетов позволяет наиболее оперативно реагировать на изменение ситуации и принимать меры для ее нормализации.

Бюджеты дают критерии оценки работы менеджеров. Различные составляющие бюджета определяют сферу ответственности менеджеров. Степень выполнения бюджета позволяет оценить деятельность, как менеджера, так и структурного подразделения.

Бюджеты служат средством мотивации. Бюджетирование устанавливает персональную ответственность каждого сотрудника за будущие финансовые показатели организации. Известно, что люди выполняют свою работу лучше, если знают, что эта работа будет проверена.

Бюджеты формируют коммуникационную среду. Сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководство. Если все планы и ориентиры являются секретом для сотрудников организации, эти планы теряют часть своего смысла.

Система бюджетирования способствует поддержанию и усилению координации между подразделениями. Позволяет установить более тесные связи между руководителями различных структурных подразделений, как в вертикальном, так и горизонтальном направлениях, повысить качество и оперативность принимаемых решений, максимизировать предполагаемый результат.

Бюджетирование является средством обучения менеджеров. Разработка и согласование бюджетов позволяет руководителю не только детально изучить особенности деятельности собственного подразделения, но и осознать связь своих показателей с показателями других центров ответственности, увидеть вклад его подразделения в достижение организацией поставленной цели [17 с.226] .

Бюджетирование представляет собой информационную систему внутреннего корпоративного управления, функционирующую при помощи определенных финансовых инструментов-бюджетов.

Взаимодействие и слаженность функционирования всех бюджетов невозможно без ключевого во всех процедурах планирования процесса определения целей организации. Именно с него начинается любой цикл планирования, и именно с целевыми установками сравниваются фактически достигнутые результаты. Процесс установления целей организации можно рассматривать как определение такого состояния дел, которое желаемо и достижимо в установленные сроки.

Выработка системы целей организации не является задачей системы бюджетирования, однако их достижение становится весьма затруднительным без эффективно функционирующей системы планирования и контроля.

Максимальный эффект от введения бюджетирования можно наблюдать в крупных компаниях, имеющих большое число различных подразделений и отделов, которые можно подразделить как центры ответственности, и занимающихся несколькими направлениями деятельности.

Бюджетирование позволяет посредством планирования, децентрализации управления (когда нижестоящим управляющим предоставляется свобода действий в рамках бюджетных показателей) и широкого участия менеджеров всех уровней управления в бюджетном процессе, улучшить координацию деятельности в организации, повысить эффективность процессов информационного обмена, ослабить тенденцию к

бюрократизации, а также повысить мотивацию руководителей центров ответственности и всего персонала в целом [59 с.205].

В ходе написания работы нами были рассмотрены и изучены теоретические аспекты бюджетирования и бюджетного управления, выявлена сущность процесса бюджетирования, представлены различные подходы и взгляды как отечественных, так и зарубежных ученых, экономистов к определению понятия бюджет и значению бюджетного процесса в управлении предприятием.

Обобщив весь собранный материал, стоит отметить, что бюджетирование, в широком смысле этого слова, представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа деятельности как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений. Планирование является средством достижения целей. В современных условиях планирование становится центральным звеном управления. Действуя в современных рыночных условиях и конкурентной борьбе без заранее продуманного плана зачастую очень сложно добиться намеченных планов.

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации.

Составление бюджетов преследует следующие цели:

- Разработка концепции ведения бизнеса;
- Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
- Оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- Координация - согласование деятельности различных подразделений предприятия;
- Коммуникация - доведение планов до сведения руководителей разных уровней;

- Мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
- Контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
- Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Одно из главных достоинств бюджетирования – это возможность уверенно и осмысленно продвигаться к поставленным целям. Основой такого движения служит оценка каждого последующего шага, а также затрат, понесенных на его достижение. Несмотря на очевидные достоинства подхода, его реализация требует определенных действий со стороны вышестоящих менеджеров предприятия, а также временных, финансовых и материальных ресурсов.

Таким образом, бюджетирование в современной финансовой теории и практике рассматривается как подсистема управленческого учета и как информационная система внутрифирменного управления финансово-хозяйственной деятельности. В условиях рынка бюджетирование становится основой планирования как важнейшей функции управления.

Изучив в первой главе основные теоретические аспекты бюджетирования перейдем к рассмотрению экономического субъекта и дадим характеристику основных финансовых показателей за 2015-2017г., представим на примере рассматриваемой организации характеристику основных центров финансовой ответственности, на основе полученных данных составим бюджетную модель предприятия.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК «ЭКОТРАНС»

2.1 Современное состояние и тенденции развития предприятий сферы услуг

Для российских транспортных организаций основной проблемой является отсутствие четкой структуры процесса бюджетирования. В действительности бюджеты должны составляться на всех уровнях, и бюджет каждого последующего уровня должен основываться на бюджете предыдущего уровня, таким образом вся система бюджетирования должна представлять собой своеобразную иерархию бюджетов.

Большинство отечественных компаний используют у себя периодическое бюджетирование, в процессе которого ведется формирование планов и их реализация. Это характерно как для небольших, так и для крупных компаний, но в каждом конкретном случае специфика будет своя.

Для решения множества проблем, возникающих при таком подходе, достаточно изменить принципы бюджетирования.

В процессе бюджетирования транспортной компании можно выделить ряд задач: 1) сформулировать главные финансовые и нефинансовые цели; 2) выявить, при помощи каких показателей можно контролировать достижение этих целей; 3) определить задачи, которые могут быть решены путем бюджетирования.

Для решения указанных задач компания может перейти от периодического бюджетирования к скользящему, что позволит избежать ряда проблем. При этом применяемая на транспортном предприятии система управленческого учета должна учитывать технологические особенности компании, которые определяют две основные составляющие учета: -

направление сбора информации; - метод учета затрат и калькулирования себестоимости. Особенности организации учета на предприятиях, занимающихся доставкой (грузов, пассажиров), обусловлены в первую очередь тем, что оказываемая ими услуга - перемещение - не имеет вещественной формы. Она потребляется в момент производства и не может быть объектом хранения. Рассматривая конечный продукт - доставку - как общий производственный процесс, можно выделить его части. Ими являются технологические процессы, представляющие собой заранее спланированные операции.

Ряд технологических процессов таких как хранение груза на складе, таможенное оформление, упаковка, погрузка или разгрузка, доставка до станции отправления или склада получателя имеет свои особенности.

С одной стороны, их можно рассматривать как часть общего технологического процесса. С другой - как вспомогательные виды деятельности, выделяемые в самостоятельные бизнес-процессы. Также важной составляющей системы ведения управленческого учета является выбор метода учета затрат и калькулирования себестоимости. Объект учета затрат напрямую зависит от особенностей производственного процесса.

На практике можно говорить о комплексном методе учета затрат, при котором на всех стадиях финансового цикла и в разрезе всех основных видов деятельности (продукции), выделенных в самостоятельный объект бюджетного планирования, фиксируются: плановые (бюджетные) показатели; фактические показатели; отклонения фактических показателей от плановых.

Неоспоримыми преимуществами внедрения предлагаемой модели бюджетирования является то, что благодаря построению бюджетного планирования не только повышается эффективность работы предприятия, но и обеспечивается регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности.

Сегодня рынок транспортных услуг представлен достаточным количеством организаций, предлагающих широкий спектр услуг среди них можно выделить:

1. ООО «Автоальянс»
2. Компания «ТрансАвтоСтрой»
3. ООО «ЭкоЖилСервис»
4. ООО Транспортная компания «Экотранс»
5. ООО «Коммунальщик»

ООО «Транспортная Компания «Экотранс» зарегистрировано в 2002 году и является специализированным предприятием, оказывающем полный спектр услуг в сфере обращения с отходами, начиная от сбора, погрузки, вывоза и заканчивая их переработкой, утилизацией или захоронением. В первые годы работы компания оказывала только услуги по вывозу твердых бытовых отходов (ТБО) от различных групп потребителей г. Белгорода. С 2005 года компания начала обслуживание потребителей иных населенных пунктов Белгородской области, а также появились услуги по захоронению ТБО. Имеет в собственности полигоны по захоронению ТБО в г. Белгороде и г. Строитель, мусороперерабатывающий завод.

С 2009 года ООО «ТК «Экотранс» после ввода в эксплуатацию установки по переработке и стерилизации твердых медицинских отходов стало оказывать услуги по утилизации медицинских отходов классов Б, В и Г. Данная установка была изготовлена в Италии и является единственной в России. С 2009 года внедряются системы совершенствования мест сбора отходов, путем замены стандартных контейнеров на пластиковые или контейнеры для подземного сбора отходов, которые имеют ряд преимуществ по сравнению с существующими системами сбора отходов. В 2011 году приобретено оборудование по переработке твердых бытовых отходов методом высокотемпературной газификаций с получением электроэнергии и попутного тепла.

Особое внимание при организации системы обращения с отходами уделяется замкнутости производственного цикла. Так собранные отходы перерабатываются на единственном в Белгородской области мусоросортировочном комплексе, который вместе с полигоном ТБО отвечает всем требованиям законодательства. В результате переработки выделяются полезные фракции – пластик, полимеры, металл, стеклобой, которые возвращаются в экономический оборот. В планах предприятия существует задача – уменьшить объем захоронения отходов в четыре раза.

Для эффективности системы сбора и вывоза отходов в г. Белгород реализована программа оптимизации учета движения транспорта на базе навигационного комплекса, службы мониторинга и контроля. На предприятии создана электронная база данных потребителей услуг, с учетом необходимого и фактического объема вывоза отходов и маршрутов.

С января 2012 г. организовано территориальное подразделение в г. Старый Оскол, которое арендует производственную базу, с ремонтными мастерскими автомобильного транспорта, диспетчерской службой, обеспечивающей организацию вывоза и утилизации отходов производства и потребления всех категорий потребителей. Вывоз отходов осуществляет собственный автомобильный парк, состоящий из 48 автомобилей специализированного назначения.

В настоящее время Компания является крупнейшим предприятием города Белгорода по вывозу ТБО со сложившейся договорной базой и перспективами расширения сферы деятельности. На долю ООО «ТК «Экотранс» приходится вывоз 97% твердых бытовых отходов (ТБО) от потребителей г. Белгорода и г. Строитель (Яковлевский район), а начиная с 2012г. Компания стала осуществлять вывоз 100% твердых бытовых отходов (ТБО) от потребителей Старооскольского городского округа.

ООО «ТК «Экотранс» является единственным предприятием в г. Белгороде и Яковлевском районе, оказывающим услуги по захоронению и утилизации твердых отходов.

В настоящий момент обслуживается г. Белгород, г.Старый Оскол, г. Строитель и 36 населенных пунктов Белгородского, Яковлевского и Новооскольского районов, в том числе 780 тысяч населения, 446 бюджетных организаций и более 4,5 тысячи коммерческих предприятий и индивидуальных предпринимателей.

Взаимодействие ООО «ТК «Экотранс» с потребителями услуг осуществляется на договорной основе, учитывающей специфику обращения с отходами каждой группы потребителей в соответствии с действующими нормами и правилами.

На рисунке 2.1. представлено соотношение объема услуг между основными группами потребителей ООО «ТК «Экотранс» которыми являются:

- население многоквартирного жилищного фонда и индивидуальных жилых домов;
- учреждения и организации, финансируемые из бюджетов различного уровня;
- коммерческие предприятия и индивидуальные предприниматели.

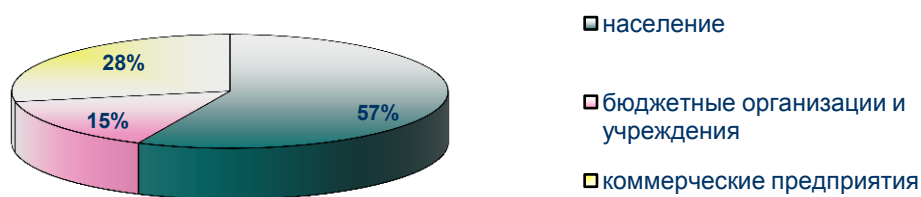


Рис. 2.1 Соотношение объема оказываемых услуг по категориям потребителей

Данное соотношение сохраняется в течение последних трех лет, с отклонениями не более 5% от указанных величин, при постоянном росте объемов оказанных услуг.

С каждым годом объем оказываемых услуг увеличивается, что связано с территориальным расширением сферы деятельности компании, а также выполнения новых заказов по вывозу и захоронению отходов.

Основной причиной роста объемов по обслуживанию населения также является территориальное расширение сферы деятельности компании, путем налаживания сотрудничества с новыми населенными пунктами Белгородской области и предоставления населению небольших населенных пунктов более качественных услуг с поддержанием тарифной политики в пределах доступности платы за оказанные услуги.

При работе с сельскими поселениями компания особое внимание уделяет обслуживанию тех категорий потребителей, которым ранее услуги по вывозу и захоронению отходов оказывались не в полном объеме или ненадлежащего качества.

Компания заключает договора на оказание услуг с каждым домовладельцем индивидуальных жилых домов, с 2015 года количество которых увеличилось в три раза.

Обслуживание потребителей осуществляется на основе заключенных договоров, в которых указываются индивидуальные либо типовые условия взаимодействия. Большая часть договоров заключена на срок до 2020 года, т.е. являются долгосрочными.

Компания занимает монопольное положение на позиционируемых рынках. Имеет долгосрочные договоры с потребителями в том числе с государственными учреждениями. За последние 10 лет работы объем оказываемых услуг по вывозу твердых бытовых отходов увеличился в 3 раза и составляет 1300 тыс. куб. м в год (рис. 2.2).

тыс.куб.м

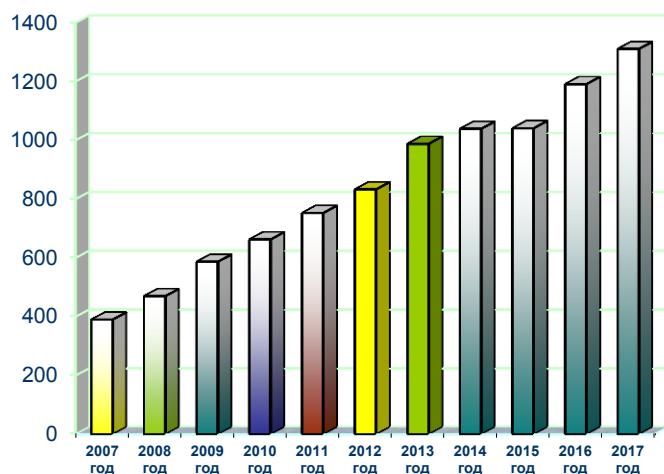


Рис. 2.2 Динамика роста объемов вывоза ТБО за период 2007г.-2017г.

Основные направления деятельности Транспортной Компании «Экотранс» представлены на рисунке 2.3.



Рис. 2.3 Основные направления деятельности ООО «ТК «Экотранс»

Основные направления деятельности организации включают в себя:

- оказание услуг населению по сбору, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО);
- оказание услуг по сбору, вывозу и захоронению ТБО, строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, бюджетных учреждений;
- осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов;
- утилизация медицинских отходов;
- услуги ремонта автотранспорта;
- оказание услуг внешнего благоустройства и другие.

Сегодня на опытных площадках установлено 160 контейнеров для отбора ПЭТ – бутылок. Работающее на базе компании оборудование позволяет переработать пластик, изготавливая из него трубы и пленку.

На предприятии успешно внедрено оборудование по утилизации бетонных отходов, система дробления, отделения металла и щебня, дробилка для крупногабаритных отходов. Ранее строительные отходы подлежали захоронению, теперь же, благодаря новейшим технологиям, их превращают в щебень, которым отсыпают дорожное полотно технологических дорог.

ООО «ТК «Экотранс» завершает работу по реализации инновационного проекта дегазации полигона ТКО: избавления от вредных веществ парникового газа - метана. Это уникальная совместная работа предприятия и ученых БГТУ им. Шухова. Благодаря проекту используемая технология позволит вырабатывать из полученного газа порядка 270 кВт электроэнергии в час. Данный ресурс будет использоваться на нужды компании, так же, как и производимые ею топливные брикеты, получаемые путем переработки сухих веток деревьев и аналогичных видов отходов.

Работу ООО ТК «Экотранс» характеризуют показатели его финансово-хозяйственной деятельности, представленные в таблице 2.2, на основании данных бухгалтерской финансовой отчетности: Бухгалтерского баланса,

Отчета о финансовых результатах, Отчета о движении денежных средств,
(Приложение 1, 2, 3).

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
ООО «ТК «Экотранс» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Темп роста, %	
				2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.	2016 г. от 2015 г.	2017 г. от 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	615254	698051	814543	82797	116492	113,46	116,69
Себестоимость продаж, тыс. руб.	387385	454732	557388	67347	102656	117	122,5
Среднегодовая ст-ть ОС, тыс. руб.	175524	205069	290065	29545	84996	117	141
Среднегодовая ст-ть дебиторской задол., тыс. руб.	79836	100477	121803	20641	21326	126	121,22
Среднегодовая ст-ть кредиторской задол., тыс. руб.	189899	221863	236056	31964	14193	117	108
Запасы, тыс. руб.	15585	19620	53720	4035	34100	126	274
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	227869	243319	257155	15450	13836	106,78	105,69
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	106214	100652	87210	-5562	-13442	94,76	86,65
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	82587	85745	69876	3158	-15869	103,82	81,49
Чистая прибыль, тыс. руб.	63998	64398	51401	400	-12997	100,63	79,82
Рентабельность продаж, %	17,26	14,42	10,71	-2,84	-3,71	-	-

Основной доход предприятие получает за счет выручки от продаж. В отчетном году она составила 814543 тыс.руб. Выручка предприятия за анализируемый период выросла на 16,69%. Валовая прибыль от реализации продукции (услуг) в 2017 году составила 257155 тыс.руб., что на 29286 тыс.руб. больше чем по итогам 2015г.

Темп роста выручки меньше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о нерациональном и неэффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов. Поскольку в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость, возросла валовая прибыль предприятия на 13836 тыс.руб. или на 5,69%.

Прибыль до налогообложения в 2017 году снизилась на 15869 тыс.руб. или на 18,5% по сравнению с предыдущим периодом. Снизились также доля валовой и налогооблагаемой прибыли в выручке – что отрицательно характеризует эффективность работы фирмы. Негативным моментом является небольшое снижение доли чистой прибыли в выручке – это говорит о том, что в целом эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия несколько уменьшилась.

Рентабельность продаж используется как основной индикатор оценки финансовой эффективности компании. Оценка рентабельности продаж дает возможность объективно взглянуть на состояние дел. Показатель рентабельности продаж характеризует главный аспект работы организации - реализацию основной продукции, работ, услуг.

Динамика показателя за последние три года имеет тенденцию к снижению и на конец 2017 года рентабельность продаж составила 10,71%. Причинами снижения данного показателя могут являться: инфляционный рост затрат, увеличение норм затрат, изменение структуры продаж.

Как видно из таблицы, среднегодовая стоимость основных средств в отчетном периоде составляла 290065 тыс.руб. В активах организации доля текущих активов составляет 36,51%, а внеоборотных средств 63,49%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов

приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует умеренную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 63,47%, что говорит о том, что предприятие имеет тяжелую структуру активов, что свидетельствует о значительных накладных расходах и высокой чувствительности к изменениям выручки. Ситуацию, когда наибольшая часть внеоборотных активов представлена основными средствами можно рассматривать как ориентацию на создание материальных условий основной деятельности организации.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности и запасов на общую сумму 199452 тыс.руб. За анализируемый период общая стоимость имущества увеличилась на 60240 тыс.руб. Это произошло за счет увеличения как внеоборотных (на 3,58%), так и оборотных (на 30,21%) активов предприятия.

Рост доли стоимости основных средств на 19,54% следует отметить как положительно влияющую тенденцию, так как она направлена на увеличение производственного потенциала предприятия. Поскольку имущество предприятия увеличилось, то можно говорить о повышении платежеспособности.

В 2017 году наблюдается увеличение показателя по строке запасы по сравнению с предыдущим отчетным периодом и составляет 53720 тыс. руб. что на 74% больше, чем в 2016 году.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности выросли на 21326 тыс.руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемами, связанными с оплатой продукции (работ, услуг) предприятия, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

При анализе активов виден рост стоимости внеоборотных средств на 12400 тыс.руб., или на 3,58% от их величины предыдущего периода. Произошло это главным образом за счет увеличения стоимости основных средств и отложенных налоговых активов на 48 тыс.руб.

Темп роста оборотных активов опережает темп роста внеоборотных активов на 26,63%. Такое соотношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Доля оборотных средств в активах занимает от 30% до 70%, поэтому политику управления активами можно отнести к умеренному типу.

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 291384 тыс.руб. (51,59% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 206766 тыс.руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Отрицательным признаком является то, что оборотные активы анализируемой организации меньше краткосрочных обязательств, что свидетельствует о неспособности погасить задолженность перед кредиторами.

Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволило выявить недостаток у организации собственного оборотного капитала, что также свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости предприятия. Собственный капитал вырос на 45011 тыс.руб. или на 19,71%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли на 45011 тыс.руб.

В отчетном периоде доля собственного капитала увеличилась на 3,14%. Доля долгосрочных обязательств выросла. Данная ситуация свидетельствует о том, что организация получила возможность привлекать значительные суммы кредитов на длительный (более года) период, что в условиях инфляции является благоприятным фактором. Благоприятным является увеличение отложенных налоговых обязательств, выступающим фактором отсрочки уплаты части налога на прибыль в текущем году.

Кроме того, рассматривая кредиторскую задолженность следует отметить, что предприятие в отчетном году имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов.

Рост величины краткосрочных обязательств может быть вызван ростом объема реализации и направлен на максимизацию прибыли. Если темпы роста выручки, прибыли и краткосрочных обязательств приблизительно одинаковы или темп роста прибыли или выручки выше, то факт роста краткосрочных обязательств имеет позитивный характер.

Таким образом, при росте собственного капитала предприятия, отмечено снижение кредиторской задолженности, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Скорее всего, в отчетном периоде предприятие нарастило производственную базу и запасы за счет долгосрочного кредита, который также помог расплатиться с кредиторами.

Доля краткосрочных кредитов и займов в пассивах занимает менее 10%, поэтому политику управления пассивами можно отнести к консервативному типу.

В целом, по общей оценке финансового состояния исследуемой организации можно отметить, что она усиливает свою финансовую независимость, так как доля собственного капитала повышена на 4.69 процентных пункта, при снижении заемного капитала на эту же величину.

Доля мобильных активов в структуре имущества предприятия занимает 36,51%. Таким образом, сформирована менее мобильная структура активов, что может ухудшить финансовое состояние предприятия, так как способствует замедлению оборачиваемости оборотных средств.

Поскольку доля иммобилизованных активов снизилась, часть мобилизованных активов может быть отвлечена на кредитование потребителей товаров и прочих дебиторов. Это свидетельствует о фактической иммобилизации части оборотных средств из производственной программы.

Основным источником формирования имущества предприятия выступает собственный капитал. Темп роста собственного капитала на 21,14% превышает темп роста заемного капитала, что положительно влияет на финансовое положение организации.

Объем источников формирования материально-производственных запасов составил 194266 тыс.руб. и за отчетный период увеличился на 38768 тыс.руб. Производственные запасы на конец периода меньше источников их покрытия, что подтверждает вывод о неправильном использовании имущества в организации.

Основными причинами несоответствия запасов их источникам является излишек собственных оборотных средств и излишняя кредиторская задолженность под отгруженную продукцию.

Для анализа обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами определяется излишек или недостаток наличия собственных оборотных средств для покрытия запасов и дебиторской задолженности за товары, работы и услуги, непрокредитованные банком.

Нераспределенная прибыль за отчетный период увеличилась на 20%. Наличие у предприятия нераспределенной прибыли свидетельствует о возможности пополнения оборотных средств для ведения нормальной хозяйственной деятельности.

Расчет предстоящей угрозы банкротства оценивается с помощью показателей финансовой устойчивости. Устойчивое финансовое положение предприятия характеризуется показателями, когда его финансовые ресурсы покрываются собственными средствами не менее чем на 50%, и предприятие эффективно и целенаправленно использует их, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, т.е. является платежеспособным. В таблице 2.3. представлен расчет основных коэффициентов финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2.3

Анализ финансовой устойчивости ООО «ТК «Экотранс»

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2015	2016	2017	2016	2017	
Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	-3.2441	-2.3568	-0.6206	0.887	1.736	более 1. Оптимально 0.6 – 0.8
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа)	1.4967	1.1818	0.9794	-0.315	-0.202	меньше 1; отрицательная динамика
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0.4005	0.4583	0.5052	0.0578	0.0469	0.5 и более (оптимальное 0.6-0.7)

Коэффициент маневренности	-0.5698	-0.3908	-0.1503	0.179	0.241	Оптимальное значение 0.2-0.5; положительная динамика
Коэффициент финансовой устойчивости	0.4835	0.5127	0.5801	0.0292	0.0674	0.8-0.9
Коэффициент обеспеченности собственными и оборотными средствами	1.3895	1.4605	1.3839	0.071	-0.0766	0.1 и более

В соответствии с проведенными расчетами можно сделать вывод о том, что в организации устойчивое финансовое положение, так как выполняется необходимое условие платежеспособности: коэффициент финансовой независимости 0,5052. Тенденция к росту коэффициента автономии (+0.0469) характеризует снижение угрозы банкротства.

Расчет показателей рентабельности и деловой активности, в частности, коэффициента оборачиваемости активов и капитала, позволяет оценить, в какой степени и с какой скоростью предприятие способно получить необходимую ему прибыль, т.е. формировать чистый денежный поток в необходимые сроки.

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0.5052 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на конец отчетного периода составляет 50,5%). Полученное значение свидетельствует об оптимальном балансе собственного и заемного капитала. Другими словами данный

показатель свидетельствует о хорошем финансовом положении. Коэффициент выше нормативного значения 0,5, при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 1.3839, т.е. 138.4% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств ниже нормативного значения, т.е. организация сильно зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов.

Коэффициент финансового левериджа равен 0,9794. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 0,98 руб. заемных средств. Спад показателя в динамике на 0.202 свидетельствует об ослаблении зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором усилении финансовой устойчивости.

Коэффициент маневренности повысился с -0,3908 до -0,1503, что говорит о повышении мобильности собственных средств организации и повышении свободы в маневрировании этими средствами. При этом сократились финансовые возможности предприятия финансировать свои внеоборотные активы за счет собственных средств.

Анализ финансовой устойчивости организации показывает, насколько сильную зависимость она испытывает от заемных средств, насколько свободно она может маневрировать собственным капиталом, без риска выплаты лишних процентов и пени за неуплату, либо неполную выплату кредиторской задолженности вовремя.

Стабильность финансового положения предприятия в условиях рыночной экономики обусловлена значительной степенью его деловой активностью, которая зависит от широты рынков сбыта продукции, его

деловой репутации, степени выполнения плана по основным показателям хозяйственной деятельности, уровня эффективности использования ресурсов и устойчивости экономического роста.

Ликвидность (текущая платежеспособность) - одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации.

Ликвидность баланса выражается в степени покрытия обязательств организации его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность баланса достигается путем установления равенства между обязательствами организации и его активами. Рассмотрим в табл. 2.4 основные показатели ликвидности баланса ООО «ТК «Экотранс».

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2015	2016	2017	2016	2017	
Общий показатель ликвидности	0.215 5	0.24 17	0.2926	0.026 2	0.050 9	не менее 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.014 5	0.02 69	0.0269	0.012 4	0	0,2 и более. Допустимое значение 0,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.015 1	0.02 77	0.029	0.012 6	0.001 3	0,2 и более
Коэффициент срочной ликвидности	0.421 7	0.48 22	0.5502	0.060 5	0.068	не менее 1. Допустимое значение 0,7-0,8

Коэффициент текущей ликвидности	0.558 1	0.63 66	0.8278	0.078 5	0.191	не менее 2,0
Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия)	0.480 9	0.57 34	0.7076	0.092 5	0.134	1 и более. Оптимальное не менее 2,0

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов (организация может покрыть 2,7% своих обязательств).

Значение коэффициента быстрой ликвидности оказалось ниже допустимого. Это говорит о недостатке в организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.068. Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Даже при реализации запасов у организации не будет достаточных средств для покрытия краткосрочных обязательств. За рассматриваемый период коэффициент вырос на 0.191.

Дадим характеристику ликвидности баланса за 2017 г., представленную в табл. 2.5.

В анализируемом периоде у предприятия имеются ликвидные средства и дебиторская задолженность для погашения краткосрочных кредитов и займов (излишек 118547 тыс.руб.).

Анализ ликвидности баланса предприятия за 2017 г.

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс.руб.
$A1+A2=6690+130347$	$П2=18490$	\geq	118547
$A3=69151$	$П1=230585$	\leq	-161434
$A4=358621$	$П4+П3=42309+273415$	\geq	42897

Кредиторская задолженность не соответствует запасам (недостаток 161434 тыс.руб.). У предприятия отсутствует возможность финансирования внеоборотных активов (недостаток 42897 тыс.руб.). Из трех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется только одно. Баланс организации в анализируемом периоде не является ликвидным.

Платежеспособность – это готовность организации погасить долги в случае одновременного предъявления требований о платежах со стороны всех кредиторов. Поскольку в процессе анализа изучается текущая и перспективная платежеспособность, текущая платежеспособность за анализируемый период может быть определена путем сопоставления наиболее ликвидных средств и быстро реализуемых активов с наиболее срочными и краткосрочными обязательствами.

Текущая платежеспособность считается нормальной, если соблюдается условие, $A1 + A2 \geq П1 + П2$ и это свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

Текущая платежеспособность за 2015

$$3122+87695 < 206245+9113$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 124541 тыс.руб. (90817 - 215358), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 2.4 раза.

Текущая платежеспособность за 2016

$$6692+113259 < 241527+7206$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 128782 тыс.руб. (119951 - 248733), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 2.1 раза.

Текущая платежеспособность за 2017

$$6690+130347 < 230585+18490$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 112038 тыс.руб. (137037 - 249075), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 1.8 раза.

В целом по всем рассматриваемым периодам предприятие в большей степени оказывалось не платежеспособным.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы. Финансовый цикл организации можно признать классическим. Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков превышает полученные авансы. Кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками превышает выданные авансы. Такая ситуация не оказывает влияния на финансовую устойчивость, поскольку дебиторская задолженность уравновешивается кредиторской. Имеет место небольшой выигрыш во времени за счет смещения финансового цикла, отсюда небольшое положительное влияние на прибыль.

Следует обратить внимание на то, что средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала отрицательна, что не обеспечивает платежеспособность организации в долгосрочном периоде.

Рассчитанные показатели позволяют сделать вывод об опережающем росте обязательств и увеличении степени обремененности организации долгами, поскольку прирост обязательств организации составил 5.51% при темпе прироста валюты баланса 0,02%. В то же время выручка возросла на 16,69%, т.е. относительно выручки рост обязательств не был чрезмерным и платежные возможности анализируемой организации относительно своих контрагентов не ухудшились.

Предприятие отличается кризисным уровнем финансовой устойчивости и достаточно рискованной стратегией финансирования, использующей в качестве основного источника кредиторскую задолженность. Тем не менее, организация все же может быть признана относительно финансово-устойчивой благодаря своим значительным и устойчивым денежным потокам. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости ниже нормативных значений. Тенденция этих показателей носит негативную динамику. Формальные показатели ликвидности находятся на среднем уровне.

На протяжении анализируемого периода предприятие не увеличивало уставный капитал, собственный капитал существенно увеличился. Общая оценка собственного капитала заключается в том, что собственный капитал составляет более половины в структуре финансирования, величина чистых активов вполне достаточна и обеспечивает организации весьма высокую степень свободы в принятии решений, которые связаны с ее величиной.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженностей показал, что в целом задолженности характеризуются не высокой оборачиваемостью, а, следовательно, не высоким качеством. Их соотношение складывается в пользу организации (кредиторская задолженность превышает дебиторскую).

Анализируя вероятность банкротства организации, можно сделать вывод об относительной устойчивости организации. Оценивая кредитоспособность организации можно сделать общий вывод о среднем уровне кредитоспособности.

2.2 Организация и выделение центров финансовой ответственности

Деятельность любого предприятия основана на взаимодействии его структурных подразделений. Они должны подвергаться анализу для выявления внутренних резервов, повышения эффективности функционирования «входящих» ресурсов и «полученных» результатов.

Взаимосвязь протекающих производственных процессов в структурных подразделениях приводит к необходимости установления порядка в финансовых взаимоотношениях внутри предприятия.

Финансовая структура любого предприятия представляет собой совокупность структурных подразделений, называемых центрами ответственности. Каждому центру финансовой ответственности соответствует один или несколько элементов организационной структуры предприятия. В своей основе учет по центрам ответственности преследует несколько целей.

Одна из них способствует совершенствованию планирования, контроля и принятия решений путем делегирования линейным руководителям этих функций наряду с ответственностью за финансовые последствия своих решений; с другой стороны, учет по центрам ответственности способствует достижению совместных целей. Вовлечение менеджеров в процессы планирования, контроля и принятия решений создает условия, при которых отдельные руководители не будут действовать вопреки интересам организации и ее целям (т.е. уменьшает возможность принятия дисфункциональных решений) [42, с.722-726].

Хиггинс Д.А. пишет о том, что формирование центров ответственности необходимо для того, чтобы создать для администраторов условия самоконтроля через отчетность, которая «необходима для цели эффективного использования исполнителями ресурсов и нормативов в

качестве контроля за своей деятельностью и расходом средств на любом уровне управления» [55 с. 45-50].

Выделение мест возникновения затрат и центров ответственности является основой аналитического управленческого учета. Центр ответственности (далее ЦО) можно определить как структурное подразделение, осуществляющее хозяйственную деятельность, во главе которого стоит руководитель (менеджер), оказывающий непосредственное воздействие на результаты этой деятельности и несущий за них ответственность [33 с. 150-155].

Структура центров ответственности зависит от структуры организации либо совпадает с ней. Это говорит о том, что каждому подразделению в организационной структуре соответствует свой ЦО.

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления. Рассмотрим организационную структуру ООО ТК «Экотранс».

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Структура управления и функционального взаимодействия в Транспортной Компании «Экотранс» представлена на рис. 2.4.

Структура управления ООО «ТК «Экотранс» - линейно-функциональная и характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Преимущества данной структуры: система взаимосвязи между руководителем и подчиненными, согласованность действий исполнителей.

К недостаткам можно отнести: отсутствие горизонтальных связей между подчиненными, отсутствие звеньев по планированию решений.



Рис. 2.4 Структура управления в ООО «ТК Экотранс»

Бюджетирование на предприятии предполагает, прежде всего, совершенствование информационных связей в существующей организационно-управленческой структуре. Организационная структура предприятия определяет функции отдельных подразделений и ответственность их руководителей. Поэтому именно организационная структура является отправной точкой для построения системы бюджетирования. Анализ организационной структуры и основных бизнес-процессов управления и планирования в ходе финансовой структуризации

позволяет менеджменту компании задуматься над их более оптимальной организацией.

Выделение центров финансовой ответственности предполагает наличие механизма распределения ответственности согласно управленческой структуры предприятия. Поэтому информация должна предоставляться по иерархическому принципу. В управленческом учете широко применяется понятие центр финансовой ответственности (далее ЦФО).

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - это элемент финансовой структуры компании, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами и полномочиями [40 с. 78-79].

Образование ЦФО происходит в том случае, когда функционал подразделения самостоятелен и достаточен для установления единой ответственности, как за выполнение функций, так и за ее финансовый результат. Уровень финансовой ответственности контролируется через исполнение бюджетов, так как в них отражается вся деятельность ЦФО.

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности — первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планирование, отчитываться по результатам. Именно на делегировании ответственности и построен процесс бюджетирования.

Достаточно часто в литературе наряду с понятием «центр финансовой ответственности» встречается понятие «место возникновения затрат». Под центром ответственности предлагаем понимать элемент организационной структуры предприятия, руководитель которого наделен полномочиями и ответственностью за выполнение определенного участка работ.

Под местом возникновения затрат будем рассматривать низший элемент в иерархии организационной структуры предприятия, существование и функционирование которого порождает определенный уровень затрат.

Основная задача построения финансовой структуры - это распределение ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании. Финансовая структура является основой для внедрения управленческого учета, бюджетирования, а также эффективной системы мотивации персонала компании.

При разработке и выделении ЦФО возможно использование двух подходов [52 с. 30]:

1. Составить максимально расширенный перечень возможных на данном предприятии ЦФО с тем, чтобы в процессе диагностики реальных подразделений уточнить уровень и характер их полномочий. По окончании процесса диагностики из исходного перечня центров ответственности можно будет исключить те типы, которые остались незадействованными.

2. Составить перечень желаемых типов ЦФО и в случае расхождения реального уровня полномочий подразделения с его предполагаемым типом скорректировать полномочия.

Первый подход отличается большей гибкостью, второй предполагает большую жесткость в проведении первоначального плана. Но в целом они оба полноценны, и руководство компании вправе выбрать любой из них в зависимости от сопутствующих обстоятельств: от свойственного компании типа лидерства до цели постановки бюджетного управления.

Финансовая и организационная структуры тесно связаны, но могут не совпадать. Каждый бюджетный период начинается с актуализации финансовой структуры, с целью корректного распределения полномочий и ответственности. Часто изменение финансовой структуры приводит к изменениям в организационной структуре.

Как правило, финансовая структура имеет несколько уровней подчиненности.

ЦФО первого уровня - это холдинг в целом. Обычно это центр инвестиций, ответственность за управление которым возложена на генерального директора управляющей компании.

ЦФО второго уровня - это самостоятельное предприятие в составе холдинга. Обычно это центры прибыли (например, филиалы).

ЦФО третьего уровня - это подразделения предприятий, входящих в холдинг (например, отдел продаж, отдел закупок, финансов).

ЦФО четвертого уровня - это отделы подразделений предприятий, входящих в холдинг (например, бухгалтерия и финансовый отдел в финансовом департаменте).

Руководители ЦФО несут ответственность за выполнение поставленных задач и должны обладать необходимыми для этого полномочиями и ресурсами. В зависимости от полномочий и ответственности руководителей структурная единица может быть центром затрат, центром доходов, центром прибыли, центром инвестиций.

Построение финансовой структуры ООО «ТК «Экотранс» происходило с учетом её организационных, территориальных, отраслевых, технологических и прочих особенностей деятельности. В результате были выделены места возникновения затрат и центры финансовой ответственности.

Составим и проанализируем подходы к построению бюджетного управления по центрам финансовой ответственности в Транспортной компании «Экотранс» (табл. 2.6).

Центр прибыли - это подразделение, руководитель которого несет ответственность за финансовую результативность всей деятельности подразделения.

Характеристика основных центров финансовой ответственности на
примере ООО ТК «Экотранс»

№ п/п	ЦФО	Подразделение	Исходная информация	Формируемый бюджет	Назначение
1.	Центр прибыли	Экономический отдел, финансовая служба	Бюджет движения денежных средств	Бюджет доходов и расходов	Управление финансами и экономикой организации
2.	Центр затрат	Финансовый директор	Заявки на поставку, Отдел снабжения, Отдел торгов, производственный отдел	Бюджет расходов, бюджет закупок	Управление техническим обеспечением, ремонтом, формирование основных статей расходов
3.	Центр дохода	Абонентский отдел, отдел по развитию рынка услуг	Договора, заявки, договорной отдел	Бюджет доходов, бюджет продаж	Для оценки производственных возможностей и формирования финансового плана организации
4.	Центр инвестиций	Директор, финансовый директор	Бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств	Бюджет инвестиционных затрат	Оценка эффективности капитальных вложений

В рассматриваемом примере ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет финансовая служба компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО (не считая Бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает Бюджет доходов и расходов (БДР) [47, с.257].

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании. При этом у центра затрат могут быть и доходы (например, выручка от реализации транспортным подразделением услуг на сторону), но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не основной вид деятельности компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет производства (производственная программа) и Бюджет затрат (или Смета затрат). Как разновидности центров затрат могут выделяться центры закупок и центры управленческих расходов.

Центр закупок — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов. К таким центрам ответственности относятся, например, отдел по организации и проведению торгов. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет закупок (может включать в себя расходы на транспортировку) и Смета затрат.

Центр управленческих расходов — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу относится бухгалтерия, кадровая служба, юридический отдел, охрана. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Смета управленческих расходов.

Центр доходов — подразделение, отвечающее за получение компанией доходов, в частности выручки [65, с. 236]. Руководитель данного центра не несет ответственности за использование ресурсов, он отвечает за получение дохода. Для центра доходов устанавливается план продаж, а

также смета затрат на обеспечения своей деятельности. Их основной целевой показатель — максимизация объема продаж.

Руководители центров доходов, как и центров затрат, могут отвечать за достижение нефинансовых целей, например, за обеспечение конкуренции на тех рынках, где фирма занимает первую или вторую позиции по продажам. Некоторые центры доходов контролируют цены, ассортимент строительной продукции и деятельность по стимулированию сбыта. Поскольку эффективность работы организации можно определить только размером прибыли, которая не является целью менеджеров центров затрат и доходов, в системах управления затратами организаций часто встречаются центры прибыли и инвестиций [56 с. 66].

Центр инвестиций – его возглавляет руководитель предприятия и осуществляет контроль не только статей доходов и расходов, но и анализирует эффективность использования инвестированных в них средств. Это структурные единицы самого высокого уровня крупных децентрализованных организаций: дочерние и ассоциированные компании материнской организации, филиалы и др. В практике западных стран к центрам инвестиций относят также отделения транснациональных корпораций [54, с.98-99]. Этот центр отвечает не только за объем заработанной прибыли, но и управляет долгосрочными активами, т.е. он может осуществлять как инвестирование, так и изъятие средств. Центр инвестиции обязан обеспечить окупаемость инвестиции и, таким образом, он ответственен за рентабельность всех активов предприятия.

Данная сегментация свойственна в основном крупным предприятиям, где капитальные вложения настолько велики, что в интересах эффективности управления их разделяют по центрам ответственности. Полномочия и ответственность в небольших организациях могут быть переданы центрам затрат, прибыли или доходов в соответствии с функциями подразделений.

Необходимо отметить, что управление затратами позволяет не только осуществлять контроль на всех стадиях их формирования, но так

же выявлять как положительные так и отрицательные отклонения, что в конечном итоге позволяет повысить эффективность как организации в целом, так и ее структурных единиц. В свою очередь от менеджера центра затрат требуется разумное, целевое использование ресурсов для выполнения различных, ранее согласованных задач.

2.3 Построение бюджетной модели предприятия

Достаточно часто современные предприятия имеют разветвленную структуру управления с множеством взаимодействующих между собой функциональных подразделений. Каждое структурное подразделение осуществляет определенные функции и процессы. Функции и процессы сгруппированы между службами и отделами. В этой связи, необходимым и важным является вести учет затрат по месту их возникновения. Однако этого, как правило, недостаточно, так как в данном случае имеет важность оперативность и правильность учета затрат, принятие решений о целесообразности их повышения или снижения.

При разработке системы бюджетирования следует учитывать не только виды составляемых бюджетов, но и взаимосвязь между ними, а также последовательность их формирования. Совокупность всех бюджетов и порядок их составления принято называть бюджетной моделью. Классическая бюджетная модель довольно часто встречается в экономической литературе. Можно говорить о том, что в большей части модель универсальна, но зачастую она требует адаптации с учетом специфики деятельности компании.

Преимущества классической модели:

- Высокая скорость разработки и внедрения, особенно для многопрофильных предприятий или для групп компаний с большой дифференциацией по выпускаемой продукции;
- Возможность относительного простого учета внутреннего оборота;
- Быстрота планирования и консолидации фактических данных.

Недостатком является отсутствие функциональных планов (или их ведение в других документах), что иногда мешает взвешенной оценке планов предприятия по основным функциональным областям.

Модели бюджетирования субъектов отдельных областей экономической деятельности являются наиболее простыми, их цель - предоставить руководству организации информацию об актуальных для контроля областях деятельности предприятия. Такие модели могут содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий, такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства.

Преимуществами таких бюджетных моделей являются:

- быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки получить контроль над наиболее актуальными областями деятельности;
- эффективное функционирование модели, за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними.

К недостаткам данных моделей можно отнести:

- из-за ограниченности моделей нет возможности учесть все влияющие на нее факторы (к примеру, недостаточное финансирование может привести к невыполнению плана производства и т.д.);
- как следствие, низкая достоверность и результативность бюджетов.

По мнению ряда экспертов-аналитиков, если у компании нет четко выработанных стратегических целей, то ее система бюджетирования не будет эффективной. Поэтому перед тем как создавать бюджетную модель, руководство должно четко определить цели и показатели, характеризующие их достижение. А бюджетная модель компании должна содержать бюджеты,

в которые входят стратегические показатели или другие (зачастую нефинансовые) данные, позволяющие их рассчитать. Это необходимо для управления процессом достижения поставленных целей.

Первым шагом в разработке бюджетной структуры является определение перечня статей бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств, а также формирование финансовой структуры, исходя из объема финансовых полномочий подразделений предприятия (управление доходами, расходами, прибылью и т.п.). Затем происходит сопоставление статей сводных бюджетов и ЦФО, то есть создаются операционные БДР по каждому центру ответственности. В том случае, если ЦФО могут управлять платежами в рамках своей деятельности, то также формируются операционные БДДС. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает соответственно финансовый результат и чистый денежный поток соответственно в целом по организации.

Рассмотрим, какие факторы влияют на бюджетную модель компании:

1. Сфера деятельности бизнеса и фаза его жизненного цикла

Вид деятельности компании оказывает существенное влияние на построение системы бюджетирования. Касательно принципиальных особенностей бюджетной модели предприятий, занимающихся оказанием услуг, можно выделить тот факт, что в данной сфере часто планирование нужно проводить в детализации по проектам (то есть каждый проект будет сопровождаться целым набором бюджетов). Влияние фазы жизненного цикла предприятия находит свое отражение в том, каким видам бюджета в первую очередь уделяется внимание. Например, на стадии роста бизнеса и выхода на новые рынки акцентируется внимание на бюджет доходов, бюджет инвестиций, бюджет продаж (это время активных инвестиционных кампаний с одной стороны, и достижение максимума объема продаж — с другой). На этапе зрелости, наоборот, уделяется внимание детализации статей расходов с целью поиска резервов их снижения.

2. Размер компании

Размер компании оказывает непосредственное влияние на построение бюджетной модели. В частности, крупные компании для более детального планирования составляют отдельно бюджеты для разных существенных статей затрат, выделяют бюджет налогов, которые сравнительно небольшие предприятия включают в состав других бюджетов.

3. Стратегия компании

Перед формированием бюджетной модели, ее создателям следует определиться с тем, какие цели компания преследует и каких результатов желает достичь. Модель, в свою очередь, будет содержать бюджеты, отражающие стратегические показатели деятельности компании. Таким образом, посредством бюджетирования создается система сбалансированных показателей, позволяющая менеджменту компании осуществлять контроль ключевых показателей деятельности компании. Помимо вышеуказанных факторов можно выделить еще множество других, не менее важных, как например: система управления в компании, ее информационные потребности, производственные мощности, размер платежеспособного спроса.

Бюджетная модель предприятий, оказывающих различные услуги, как и бюджетная модель производственных предприятий, может включать бюджет производства, бюджет закупок сырья и материалов.

На основании консолидации бюджетов в рамках всей организации составим бюджетную модель на примере ООО Транспортная Компания «Экотранс» (Рис. 2.5).

Как видно из схемы отправной точкой построения модели служит план продаж или план оказанных услуг, в котором отражаются объемы выполненных работ различным категориям потребителей согласно утвержденных тарифов.

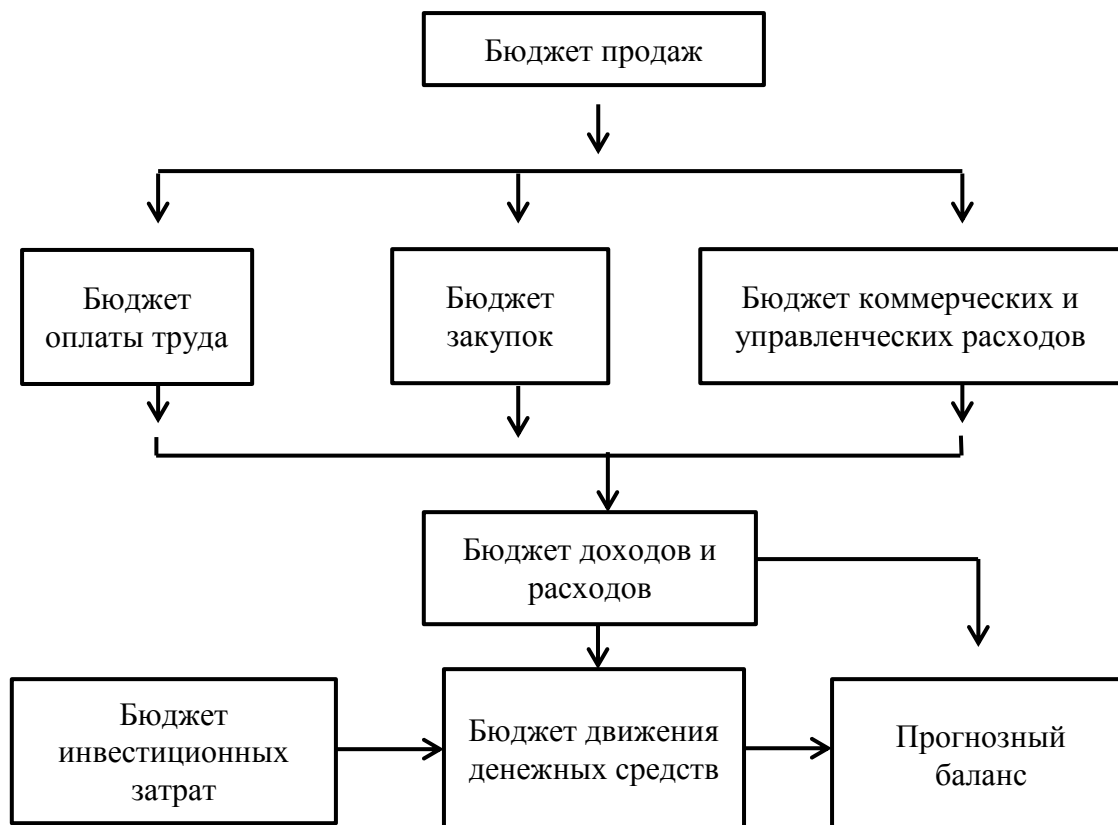


Рис. 2.5. Бюджетная модель ООО «ТК «Экотранс»

Затем определяются трудозатраты, составляется план предстоящих закупок, а также планируемые нормы расходов. После того как будут сформированы бюджеты продаж и бюджеты расходов, составляется бюджет доходов и расходов, в котором расшифровываются показатели такие как выручка – по видам услуг, затраты – по статьям расходов. Также в план доходов и расходов могут быть включены аналитические показатели: рентабельность (как отношение прибыли к выручке) и прибыль нарастающим итогом.

После проведенных расчетов формируется бюджет движения денежных средств с разбивкой на возможные показатели: поступления по операционной деятельности, платежи по операционной деятельности, сальдо по операционной деятельности.

Составленные бюджеты формируют прогнозный баланс, который дополняется расходами по инвестиционной деятельности.

Чтобы превратить модель в полноценный инструмент анализа, потребуется дополнить ее аналитикой, детализировать исходную информацию до показателей, которыми можно управлять на практике.

В случае с рассматриваемым предприятием, оказывающим услуги, очевидна необходимость детализации плана продаж, внесенного ранее в модель в денежном выражении. Выручку по каждому виду услуг можно рассчитать как произведение цены единицы услуги и количества указанных услуг. На практике план продаж формируется исходя из конъюнктуры рынка, ожидаемого спроса, предполагаемой цены реализации, достигнутых договоренностей с ключевыми клиентами, запланированных маркетинговых мероприятий, ценовой и кредитной политики и т. д. Аналогично детализируются и другие исходные данные.

Например, арендную плату можно разложить на площадь арендуемого помещения и стоимость одного квадратного метра, зарплату детализировать по сотрудникам, управленческие расходы разбить по видам. В итоге функциональность финансовой модели предприятия развивается до такого уровня, что можно увидеть, как влияет изменение любого, даже самого незначительного параметра на конечный результат.

Использование финансового моделирования при планировании деятельности помогает увидеть, как те или иные планы развития отражаются на структуре активов, пассивов, доходов и расходов предприятия, а также определить, от каких факторов в наибольшей степени зависят будущая прибыль, ликвидность и финансовая устойчивость. Модель служит скорее инструментом мониторинга текущей ситуации на предприятии и выработки адекватной финансовой политики.

Окончательный вариант расчетов модели определяет целевые значения бюджетных лимитов для всех центров финансовой ответственности. В течение года финансовую модель предприятия можно будет корректировать, проставлять по пройденным месяцам фактические данные вместо плановых и

контролировать таким образом финансовые результаты, отслеживать негативные тенденции и четко понимать, к чему они приведут предприятие.

В результате изучения экономической деятельности ООО ТК «Экотранс» была рассмотрена организационная структура управления, основные направления деятельности Компании, по данным бухгалтерской отчетности за 2015-2017 г. составлены основные показатели деятельности и сделаны выводы по ним.

Анализ деятельности организации на основе системы показателей ее ликвидности и платежеспособности позволяет всесторонне охарактеризовать потребность в денежных средствах, присутствие значительной доли заемных средств и спрогнозировать финансовую стратегию в условиях существующей экономической нестабильности. При этом организация должна самостоятельно обеспечивать поддержание показателей платежеспособности и ликвидности на заданном уровне на основе как анализа своего состояния, складывающегося на конкретные периоды времени, так и прогнозирования результатов деятельности на предстоящие периоды.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК «ЭКОТРАНС»

3.1 Постановка системы внутрифирменного бюджетирования в ООО «ТК «Экотранс»

Опыт постановки бюджетного управления на предприятиях показывает, что существует множество подходов к постановке систем бюджетирования, отличающихся количеством этапов, содержанием работ на каждом этапе, последовательностью проводимых операций в рамках бюджетного процесса, составом ключевых элементов процесса бюджетирования. Для современных компаний актуальной задачей является внедрение и развитие системы бюджетного управления.

Особенностью данной методики является интеграция инструментов внутрифирменного планирования, а именно: системы сбалансированных показателей и бюджетирования.

Актуальность проблемы постановки системы бюджетирования для предприятий определяется следующими основными факторами:

- необходимостью изыскания внутренних резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг, обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств, оптимизацией налоговой политики;
- повышением конкурентной борьбы между предприятиями и, как следствие, необходимостью получения дополнительных конкурентных преимуществ, например, за счет более эффективной системы управления финансами;
- интеграции современных управленческих и информационных технологий, что качественно повышает эффективность управления;

- потребностью в повышении инвестиционной привлекательности компании.

Практика внедрения систем бюджетного управления на предприятиях позволяет определить следующую последовательность этапов постановки бюджетирования на примере ООО «ТК «Экотранс» (рис. 3.1.).

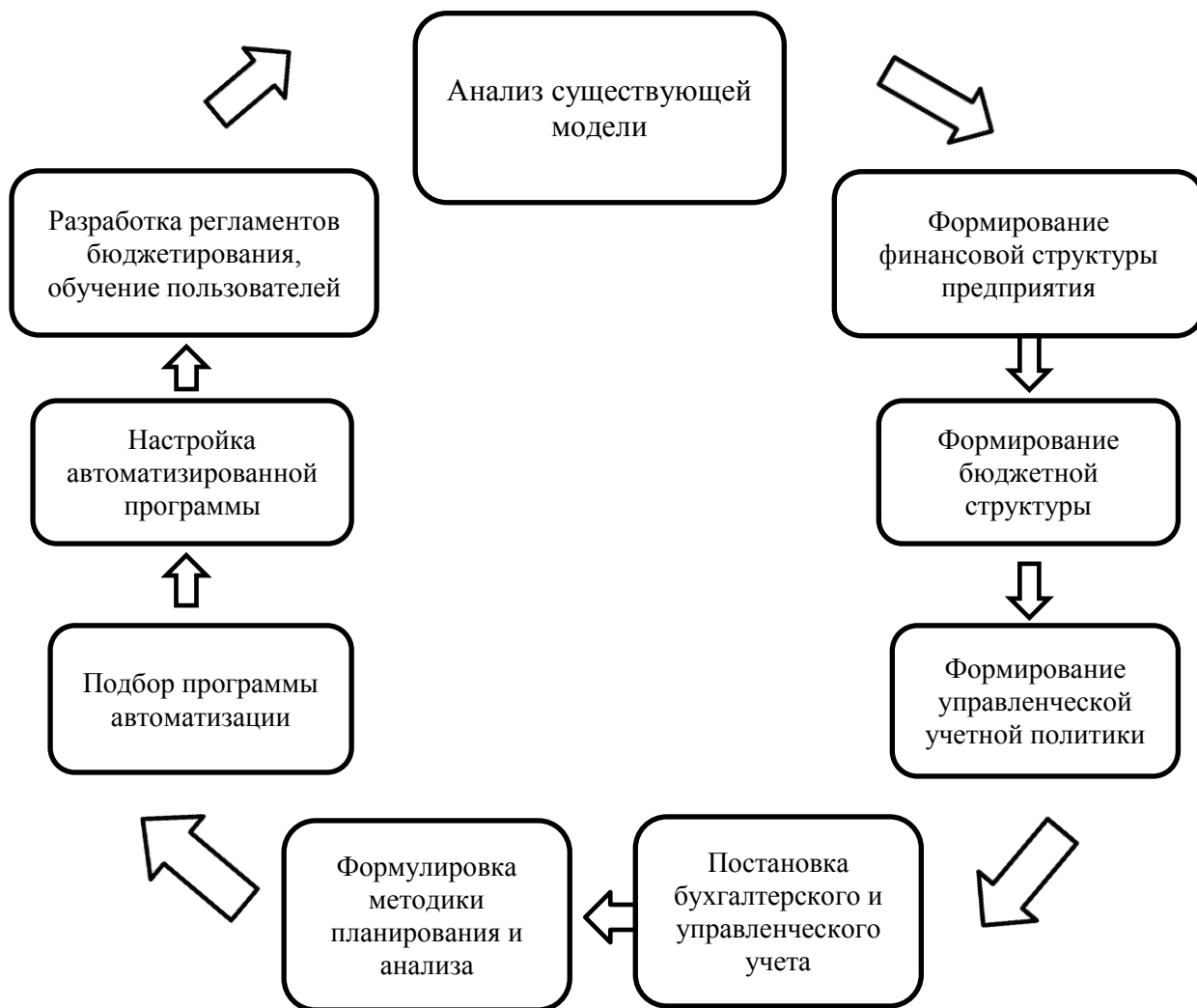


Рис. 3.1 Этапы постановки системы бюджетирования

Рассмотрим каждый этап постановки системы бюджетирования более подробно.

1. Анализ существующей модели предприятия.

Данный этап является фундаментом успешного внедрения всего комплекса бюджетного управления и требует определения приоритетных целей организации процесса бюджетирования, оценки недостатков прежней

системы планирования, причин по которой она прекратила удовлетворять потребности руководства и, в конечном итоге, выявления планируемых результатов от постановки новой системы бюджетного управления.

Завершается этап составлением календарного плана внедрения.

2. Формирование финансовой структуры предприятия.

Концепция бюджетного управления предполагает управление по центрам финансовой ответственности (ЦФО), т.е. обособления структурных подразделений организации не по своим функциональным особенностям, а по способности формировать прибыль и расходы предприятия и нести ответственность за величину понесенных расходов и аккумулированных доходов.

3. Формирование бюджетной структуры предприятия.

Разработка бюджетов требует стандартизации бюджетных форм для достижения совместимости разрабатываемых бюджетов и возможности их дальнейшего объединения с целью формирования на основе бюджетов по отдельным центрам финансовой ответственности консолидированного бюджета по всему предприятию.

4. Формирование управленческой учетной политики предприятия.

Разработка учетной политики предприятия является первостепенной задачей для каждого экономического субъекта, так как она необходима для целей планирования и принятия управленческих решений.

Система бюджетирования опирается в основном на данные управленческого учета, принципы ведения которого могут коренным образом отличаться от данных бухгалтерского учета, следовательно, необходима разработка отдельной управленческой учетной политики предприятия.

5. Постановка бухгалтерского и управленческого учета.

Для того чтобы система бюджетирования была действительно эффективной, должна быть сформирована система план-фактного анализа, при этом аналитика план-фактного анализа должна быть сопоставима. Если

плановые данные берутся из системы бюджетирования, то фактические данные обычно регистрируются в системе бухгалтерского учета.

Постановка бухгалтерского и управленческого учета заключается в разработке мероприятий, которые позволяют без особых дополнительных усилий вести учет, как для целей бухгалтерской деятельности предприятия, так и для планирования производственной и финансовой деятельности.

6. Формулировка методики планирования и финансово-экономического анализа.

Неотъемлемой частью системы управления предприятием является система планирования.

Для эффективного осуществления предприятием своей деятельности процесс планирования и финансово-экономического анализа должен быть документально закреплён, выработан механизм сбора, обработки и использования информации и ключевых показателей деятельности.

7. Подбор программы автоматизации бюджетирования.

Постановка бюджетного управления и использование большинства методик его построения ориентируются на применение определенного программного продукта, который, хоть и способствует реализации конкретно разработанных видов бюджета, но все же не является универсальным. Поэтому выбор программы для автоматизации необходимо осуществлять непосредственно после разработки основных этапов бюджетирования и адаптации программного обеспечения к адекватным требованиям сложившейся системы управления.

8. Настройка автоматизированной программы по бюджетированию.

Как правило данный этап включает в себя процедуру по настройке аналитики планирования (план счетов, бюджеты, центры финансовой ответственности) методики распределения расходов и формирования финансовых результатов. Также настройка программы включает в себя автоматизацию процесса получения обновленной информации из форм бухгалтерской отчетности. В процессе настройки программного обеспечения,

необходимо учесть специфику деятельности того или иного экономического субъекта, а также достичь координация деятельности бухгалтерской службы предприятия, финансово-экономического отдела и поставщика программного обеспечения.

9. Разработка регламентов бюджетирования на предприятии, обучение пользователей.

Данный этап охватывает организационные вопросы документирования бюджетного управления, обучения персонала навыкам работы с программным обеспечением, обеспечивающем автоматизацию системы бюджетирования.

Система должна включать как общие положения о бюджетном управлении, так и конкретные должностные инструкции, регламентирующие последовательность мероприятий, обязательных к выполнению каждым работником, имеющим отношение к системе бюджетирования.

Несомненно, деятельность предприятий сферы услуг имеет определенные особенности по сравнению с производственной деятельностью. Особенности построения бюджетной модели такой компании будут зависеть, как от специфики и широты спектра услуг, предоставляемых компанией, так и от модели организационной системы управления.

Логика построения бюджетов хозяйствующего субъекта должна быть основана, прежде всего, на утвержденных Министерством финансов РФ формах публичной бухгалтерской отчетности. Бюджет доходов и расходов соответствует отчету о финансовых результатах (форма № 2) и определяет результаты деятельности предприятия. При этом необходимо учитывать, что на формирование статей бюджета доходов и расходов существенно влияют положения учетной политики предприятия.

Поскольку финансовое положение предприятия фиксируется в формате трех основных отчетов (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств), определяющих систему координат для экономической оценки результатов деятельности

предприятия, наиболее эффективный финансовый менеджмент возможен только на основе бюджетирования хозяйственной деятельности предприятия, позволяющего увязывать воедино все указанные формы отчетности.

Для реализации и постановки системы бюджетирования составим прогнозный бюджет продаж для ООО «ТК «Экотранс» согласно построенной бюджетной модели (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Бюджет продаж ООО ТК «Экотранс»

Наименование потребителей	Вывоз и захоронение ТБО, куб.м.	Среднегодовой тариф, руб/куб.м	1 полугодие, тыс. руб.	2 полугодие, тыс. руб	Сумма выручки, тыс.руб.
Бюджетные потребители г.Белгород, всего:	86806	530	20150	25857	46007
финансируемые из федерального бюджета	12534		681	3846	4527
финансируемые из областного бюджета	32222		5087	6460	11547
финансируемые из муниципального бюджета	42050		14382	15551	29933
Население, всего:	700931	482	164416	173432	337848
население многоквартирных домов	472464		57448	49193	106641
Население частного сектора	101847		45990	55260	101250
Население ИЖС	126620		60978	68979	129957
Прочие потребители, г. Белгород, всего	91261	586	26165	27313	53478
ИТОГО:	878998				437333

Как видим по данным таблицы основную часть выручки предприятие рассчитывает получить от населения, в равных долях с потребителями многоквартирных домов и частного сектора, и больше всего ожидается поступлений от жителей индивидуального строительства.

Бюджет продаж предприятия составляется на основе прогноза продаж, который формируется по результатам анализа и обсуждения руководством различных микро- и макроэкономических факторов, маркетинговых исследований о состоянии экономики, спроса и предложения на конкретные виды сырья и материалов, продукцию, производственных мощностей, конкурентах, ценовой политики и т.п.

Составляя бюджет оплаты труда, предприятие определяет расходы на заработную плату и выплаты сотрудникам в прогнозном периоде, а также формирует механизмы мотивации персонала.

Планирование оплаты труда устанавливается предприятием самостоятельно в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда, предусмотренными трудовыми контрактами или коллективными договорами, и с учетом положений трудового законодательства.

Бюджет оплаты труда предприятия состоит из переменной и условно-постоянной части.

Источником формирования переменной части бюджета оплаты труда является потребность в трудовых ресурсах, исчисленная на основе рассчитанного объема оказанных услуг и установленных нормативов сдельных расценок и тарифов. Условно-постоянная часть не зависит напрямую от объема выпуска и определяется на основе окладов, тарифных ставок, планового фонда рабочего времени, стимулирующих и компенсационных выплат.

Расходы на оплату труда включают расходы всего списочного состава предприятия и подразделяются на затраты персонала, к которому относятся сотрудники, занятые выполнением работ и услуг основной деятельности предприятия, и административного персонала.

При формировании бюджета расходов на оплату труда, как правило, группируются:

- по структурным подразделениям;

- по категориям: основные и вспомогательные рабочие, специалисты, служащие и руководители;
- по отнесению затрат, учитываемых в целях налогообложения или финансируемых за счет прибыли предприятия;
- по разновидностям оплаты труда.

Далее рассчитаем сумму выплат по заработной плате и бюджет прямых трудовых затрат приведенный в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Бюджет затрат на оплату труда

Показатели	Водители			Цеховой персонал		
	Нормативные затраты времени на производство 1 изд., ч	Объем производства продукции, куб.м	Совокупные затраты времени на производство продукции, ч	Нормативные затраты времени на производство 1 изд., ч	Объем производства продукции, куб.м	Совокупные затраты времени на производство продукции, ч
Категория 1	30	90	2700	10	75	750
Категория 2	26	85	2210	23	65	1495
Категория 3	27	80	2160	32	50	1600
Итого затрат времени	x	x	7070	x	x	3095
Почасовая ставка, руб.	200	x	x	150	x	x
Затраты на оплату труда, руб.	x	x	1414000	x	x	464250
Отчисления в пенсионный фонд, руб.	x	x	311080	x	x	102135
Отчисления в фонд социального страхования, руб.	x	x	42420	x	x	13927,5
Отчисления в федеральный фонд обязательного медицинского страхования, руб.	x	x	70700	x	x	23212,5
Итого затрат на оплату труда	x	x	1838200	x	x	603525

Для оценки эффективности и целесообразности выбранных направлений деятельности на предстоящий период формируются операционные и финансовые бюджеты предприятия. Важным условием бесперебойной работы предприятия является качественное планирование и полная обеспеченность потребности в материальных ресурсах.

Бюджет закупок формируется как план службы материально-технического снабжения и определяет потребность в приобретении сырья, материалов, комплектующих в натуральном и стоимостном выражении в планируемом периоде:

- план закупок в натуральном выражении предназначен для определения необходимого объема и ассортимента материальных ресурсов;
- бюджет расходов на приобретение материалов позволяет оценить стоимость предполагаемых расходов предприятия.

Источником информации для построения бюджета закупок являются следующие данные:

- потребность в основных материальных ресурсах, полученная при формировании плана производства;
- уровень остатков материальных ресурсов на начало планируемого периода;
- уровень нормативов запасов материальных ресурсов;
- сводные заявки на ненормируемые материалы для осуществления производственно- хозяйственной деятельности, предложения поставщиков;
- цены на все виды материальных ресурсов.

Составим и проанализируем бюджет закупок на примере ООО «ТК «Экотранс» на предстоящий отчетный период (табл. 3.3).

Бюджет закупок

Наименование	Кол-во, л	Цена руб/л	Стоимость, тыс.руб
Дизтопливо	3488400	27,63	96384
Бензин	181639	29,29	5320
Пропан-бутан	245940	15,67	3854
Масла	235680	80,62	19000
Всего			124558

Бюджет коммерческих и управленческих расходов формируют после составления бюджета продаж. Коммерческие расходы включают в себя все, что связано с реализацией продукции, оказанием услуг.

Коммерческие расходы можно классифицировать по многим критериям, основными из которых являются: виды продукции, категории покупателей, география сбыта, деятельность конкурентов на отдельных сегментах товарного рынка. Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров, услуг на рынок.

Планирование издержек текущего характера, связанных с реализацией продукции и маркетинговой деятельностью, является важной функцией управления и необходимым условием при формировании общего бюджета.

При составлении бюджета коммерческих расходов определяются затраты, обеспечивающие своевременность и полноту отгрузки продукции, работ, услуг и продвижение на рынке в бюджетном периоде.

В зависимости от организации процесса бюджетирования и детализации системы планирования, расходы на продажу могут

планироваться как в натуральных и стоимостных величинах, так и в процентном отношении от объема отгрузки.

Коммерческие расходы подразделяются на:

- переменные издержки, зависящие от объема продаж конкретного продукта, региона, или в целом отгрузки товаров по предприятию;
- условно-постоянные издержки, связанные с осуществлением коммерческой деятельности и распределяемые на продукты согласно установленной учетной политики.

Переменные коммерческие расходы рассчитываются после формирования бюджета продаж, определяющего ассортимент и количество реализуемой продукции, устанавливающего предполагаемых контрагентов, стоимость и условия платежа.

Как правило, планирование прогнозного спроса потребителей и формирование прогноза расходов на продажу осуществляется коммерческой службой, которая соотносит расходы с объемом продаж, и классифицирует соответствующие затраты по следующим критериям:

- транспортные услуги и экспедирование грузов;
- аренда складских помещений и транспортных средств;
- рекламные и маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение продаж и завоевание рынков сбыта;
- расходы, связанные с упаковкой, складированием и хранением продукции;
- расходы структурных подразделений, занимающиеся коммерческой деятельностью;
- расходы на содержание транспортных средств;
- страхование имущества;
- таможенные процедуры и комиссионные на экспорт.

Проведем анализ и составим бюджет коммерческих и управленческих расходов на примере ООО «ТК «Экотранс» на предстоящий год (табл. 3.4)

Бюджет коммерческих и управленческих расходов

Показатели	1 полуг., тыс. руб.	2 полуг., тыс. руб.	Всего за год, тыс. руб.
Аренда, лизинг	8000	9372	17372
З / п управленческого персонала	55932	56724	112656
Услуги связи	600	600	1200
Расходы на обязательное автострахование	625	635	1260
Расходы на исследование по программе производственного контроля	450	530	980
Амортизация	3345	3346	6691
Материалы, з/части	30392	32392	62784
Услуги банка	266	267	533
Услуги медосмотра	150	150	300
Расходы по навигации	268	268	536
Услуги сторонних организаций	5500	5804	11304
Командировочные и представительские расходы	45	75	120
Канцелярские расходы	250	250	500
Итого			216236

Основную долю в структуре расходов занимают заработная плата управленческого персонала и расходы на материалы и запасные части.

Около 8% от общей суммы расходов занимают арендные и лизинговые платежи и чуть меньше приходится на услуги сторонних организаций.

Отметим, что в отличие от прямых материальных затрат, прямых издержек на заработную плату или других видов издержек управленческие расходы в соответствующем бюджете не имеют привязки к объемам продаж или объемам производства, рассчитываются вне взаимосвязи с динамикой доходов компании.

Такие статьи бюджетов коммерческих и управленческих расходов, как амортизационные отчисления, расходы по содержанию и ремонту оборудования, зданий и сооружений, арендные платежи и пр., планируются

исходя из стоимости и сроков службы основных фондов, занимаемых бизнесом офисных или производственных площадей по действующим в отраслях или регионах нормам и правилам.

Форма бюджета доходов и расходов (БДР) имеет стандартную структуру, но может немного видоизменяться в зависимости от вида деятельности компании, ее потребностей и требований к подаче информации.

Перед тем, как приступать к формированию бюджета доходов и расходов, необходимо провести определенный анализ.

Анализ перед постановкой БДР включает следующие вопросы об информации в документе:

- необходимые параметры;
- критерии оценки;
- в каких разрезах подается информация.

Для сметы доходов и расходов составляется регламент (как и для бюджетирования в целом).

Регламент бюджета доходов и расходов – это документ, который содержит информацию о том, как будут планировать, учитывать, контролировать и анализировать БДР.

Процесс формирования регламента БДР на стадии планирования можно разделить на следующие этапы:

1. Планирование затрат и прибыли
2. Консолидирование доходов – для консолидирования доходов используется смета продаж, внереализационных и других доходов.
3. Консолидирование расходов – для консолидирования расходов применяют сметы производственных, коммерческих, административных затрат, смету налогов. Процессами консолидации также заведует экономист по бюджетированию планово-экономического отдела.
4. Формирование бюджета

Формирует плановый БДиР экономист по бюджетированию планово-экономического отдела. Он использует запланированные затраты и прибыли, а также функциональные сметы и аналитику из них.

5. Согласование бюджета

В процессе согласования принимают участие руководитель планово-экономического отдела, финансовый и исполнительный директора.

Самым ответственным пунктом согласования считается анализ достижимости ограничений рентабельности и прибыли. При необходимости на этом этапе БДР может корректироваться.

6. Предварительное утверждение

Утверждает предварительный БДР директор, при участии исполнительного и финансового директоров и руководителя планово-экономического отдела.

Предварительным это утверждение считается потому, что после формирования БДиР выполняется планирование бюджета денежных средств. И после этого может возникнуть необходимость в корректировке бюджета доходов и расходов.

Составим и дадим оценку бюджету доходов и расходов за первый квартал 2018г. для ООО «ТК «Экотранс» (Приложение 5).

Как видно из таблицы плановые показатели оказались выше фактических. Сумма фактически полученных денежных средств от покупателей оказалась меньше планируемой в пределах 1%, что в общем объеме бюджета находится в границах допустимых значений.

Так например, размер поступлений от населения на 2,5% ниже чем был запланирован. Относительно показателя поступлений от группы прочих потребителей наблюдается превышение фактически полученной суммы от плановой на 13%, что является положительным фактом, показывающим рост объема оказанных услуг.

По статьям расходов отклонения показателей варьируются от 1% до 5%. Наибольшее отклонение по статьям расходов выявлено по группам

затрат на горюче – смазочные материалы, а также услуги производственного характера, что может говорить о повышении цен на сырье или услуги поставщиков.

В целом в рассматриваемом периоде финансовый результат признан убытком и составляет отклонение показателя в размере 2021,097.

Анализ исполнения бюджета доходов и расходов проводят начальник финансовой службы, финансовый и исполнительный директор. По результатам анализа составляется соответствующий протокол, в котором фиксируются все основные решения. Естественно, что подробный анализ исполнения бюджета доходов и расходов нужно проводить только в том случае, если будут выявлены существенные отклонения показателей доходов, прибыли, рентабельности.

Степень существенности компания может сразу регламентировать в Положении о бюджетировании, либо определять это каждый раз при план-фактном контроле. Если отклонение будет признано существенным, то необходимо обязательно выяснить, в чем причина такого отклонения. Это нужно сделать не только для того, чтобы определить размер штрафа (в данном примере топ-менеджеры компании мотивировались от выполнения плана по прибыли), но и для того, чтобы понять нужно ли корректировать бюджета доходов и расходов до конца планового периода.

Таким образом, если выяснится, что отклонение обусловлено важным фактором, который не учли при составлении бюджета доходов и расходов, или он проявил себя совсем недавно, и данный фактор существенным образом повлияет на последующее исполнении бюджета доходов и расходов, то необходимо будет скорректировать бюджет до конца планового периода

Чтобы механизм бюджетного управления эффективно функционировал, им необходимо управлять. Для этого компания разрабатывает регламенты, которые содержат правила, последовательность и логику управления. Также регламенты задают динамику процесса бюджетирования, накапливают в себе опыт компании.

Правильно разработанный регламент должен иметь определенный формат. Он включает в себя назначение, описание и сроки представления как входной, так и выходной информации, этапы выполнения регламента, перечисление подразделений, участвующих в управлении, ответственные лица.

Следует отметить, что регламент разработки и корректировки бюджетов обязательно должен содержать сроки, когда подразделения получают свои целевые показатели и ресурсные ограничения. Ведь без этого они не могут начать разработку своих бюджетов.

Также нужно обязательно указать сроки, когда подразделения представляют запланированные бюджеты.

Принципиальное руководство бюджетным процессом осуществляет Бюджетный комитет. Его наличие или отсутствие определяет степень зрелости бюджетирования в компании. В функции данного комитета входит: преобразование стратегии в тактические планы, обсуждение и утверждение бюджетов, разработка и постоянное обновление бюджетных регламентов.

На предприятии должно регулярно улучшаться качество бюджетного процесса. Все его участники по окончании бюджетного периода должны анализировать все плюсы и минусы разработанных бюджетов, вносить изменения в регламенты и бюджетную модель.

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что наиболее распространенной ошибкой является отсутствие организованного бюджетного процесса и управления им.

Система бюджетного контроля является сложным механизмом, и не все, что называют бюджетированием, является им на самом деле. Тем не менее, сейчас российские компании активно осваивают эту технологию управления, учась и на собственном опыте, и на чужих ошибках.

В процессе формирования и поддержания в актуальном состоянии системы бюджетирования перед организацией встает множество вопросов и проблем, в формулировке и решении которых тесно сплетаются

организационные и поведенческие аспекты. На сегодняшний день они достаточно хорошо изучены и теоретически изложены во многих трудах [31, с.249].

Проблемы в организации бюджетирования на предприятии возникает практически на начальном этапе. Одной из них является проблема участия менеджеров разных уровней в разработке бюджетов. Вовлечение в процесс бюджетирования большого количества сотрудников на разных уровнях организации хорошо с точки зрения мотивации, поскольку известно, что человек лучше выполняет задачу, в выработке которой участвовал сам. Однако обеспечить согласованность действий множества людей бывает крайне трудно, а согласованность интересов – вообще практически невозможно.

Каким бы широким не было участие в бюджетном процессе исполнителей на всех уровнях организационной структуры, ответственность за выполнение бюджетов все равно остается чисто персональной. За выполнение отдельного бюджета, бюджет продаж или бюджет затрат отдельного участка, отвечает руководитель соответствующего подразделения лично. Он не может разделить ответственность со своими подчиненными и поэтому в большинстве случаев не видит особой надобности вовлекать их в подготовку этого документа.

Руководители отдельных подразделений зачастую ведут борьбу за повышение объёмов финансирования подконтрольных им служб или отдельных направлений в работе. Но данные действия зачастую пресекаются высшим руководством или финансовыми менеджерами, считающими требования экономически не обоснованными и не приемлемыми [30, с.112].

Таким образом, данные процессы ведут к конфронтации и затягиванию бюджетного процесса. Кроме этого, существует и проблема преобладания информационных потоков.

Оба варианта бюджетирования, и «сверху вниз», и «снизу вверх», имеют свои достоинства и свои недостатки. В системах бюджетирования

первого типа достоинством является вовлеченность в процесс бюджетирования руководителей низшего уровня и специалистов, что имеет положительный мотивационный эффект.

Вторым существенным недостатком системы бюджетирования «снизу вверх» является необходимость долгого согласования бюджетов различных структурных единиц организации. Масса времени и сил тратится как на устранение бюджетного зазора, так и на приведение показателей разных подразделений в соответствие друг другу. Вариант бюджетирования «сверху вниз» лишен указанных недостатков, и поэтому обеспечивает согласованность бюджетов с минимальными затратами времени и сил персонала организации.

На практике процесс бюджетирования в организации, состоящей хотя бы из двух подразделений, бывает организован в виде комбинации информационных потоков и включает в себя несколько итераций – документы и нормативы передаются снизу вверх, а затем возвращаются назад для уточнения и более тесной увязки с бюджетами других центров ответственности.

Если система выстроена преимущественно по принципу «сверху вниз», то составленные на уровне руководства бюджеты перед утверждением спускаются для рассмотрения их менеджерами среднего уровня на предмет реальных возможностей их выполнения. Опыт показывает, что более продуктивным с точки зрения затрат на бюджетирование бывает именно такой вариант – информационные потоки организованы преимущественно по принципу «сверху вниз» с ограниченным участием менеджеров и специалистов низших уровней управления организацией.

Зачастую менеджеры, участвующие в разработке бюджетов своих подразделений, за выполнение которых они и будут нести ответственность, сознательно допускают при составлении бюджетов некий «люфт», выражающийся в завышении собственных затрат и занижении плановой производительности. Такое несоответствие бюджета максимальным

возможностям подразделения можно назвать своеобразным «бюджетным зазором»; он позволяет менеджерам выполнить бюджет даже в случае его последующей значительной корректировки на более высоких уровнях руководства.

При попытке привести в соответствие бюджеты всех подразделений возможен конфликт менеджеров. Именно для того, чтобы избежать этого, системы бюджетирования обычно организуются в виде вертикальных информационных потоков, без согласования данных непосредственно между подразделениями, то есть без обмена информацией по горизонтальным организационным связям.

Проблема выполнимости бюджетов и нормативов является всегда наиболее насущной. Особенно это касается крупных организационных структур. Люди выполняют свою работу лучше, если знают, что эта работа будет проверена. Однако если руководство использует систему бюджетирования в качестве средства принуждения сотрудников, преследуя тех, кто не выполняет плановые задания, это может создать в коллективе нервную атмосферу, отнюдь не способствующую продуктивной деятельности и достижению целей организации.

Принципиальным моментом является то, что планы должны быть выполнимы, поскольку постановка невыполнимой задачи приводит к тому, что у людей меньше мотивации, и они прикладывают к работе меньшие усилия, чем при выполнении даже слишком простой задачи.

Кроме того, система бюджетирования требует для своего внедрения и поддержания определенных, и немалых, затрат. Расчет нормативов в денежном и натуральном выражении, подготовка нормативных калькуляций, классификаторов бюджетов, центров ответственности и статей, их пересмотр при изменениях рыночной ситуации и условий производства – все это требует значительных затрат, прежде всего времени работы сотрудников. Все эти работы следует проводить с достаточной периодичностью, поскольку слишком частые или слишком редкие пересмотры нормативов могут

подорвать доверие к ним и к бюджетам в целом, а также снизить аналитическую ценность этой системы для принятия управленческих решений. Кроме того, функционирование достаточно разработанной системы бюджетов невозможно «вручную», оно требует внедрения компьютерной информационной системы со специальными модулями, позволяющими вести обработку такого рода информации, и приобретение такой системы является дополнительными затратами для организации [48 с.56].

3.2 Внедрение системы внутреннего контроля на примере ООО «ТК «Экотранс»

В условиях динамичного развития экономики компаниям все чаще приходится сталкиваться с функционированием в непростых условиях конкурентной среды. Финансовая деятельность должна быть направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами, что обеспечивается в известной мере эффективной организацией системы контроля на предприятии.

Система внутреннего контроля компании должна быть ориентирована на обеспечение следующих основных параметров эффективности функционирования: устойчивое положение компании на рынках; своевременная адаптация систем производства и управления организации к динамичной внешней среде (рыночной конъюнктуре).

В условиях, характеризующихся высокой неопределенностью и нестабильностью внешней среды, актуализируются проблемы эффективного управления, предполагающие значительный спектр объемов плановой и контрольной работы. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, усложнение бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые

требования к системе внутреннего контроля компании. В современных условиях внутренний контроль компании должен присутствовать на всех уровнях управления. Практически эффективная система внутреннего контроля – это гарантия успешной деятельности компании.

Основой системы внутреннего контроля является информационное обеспечение контрольной деятельности, включающее оперативную, плановую, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации (унифицированные и специальные).

Ключевой для системы внутреннего контроля является информация о степени управляемости объекта контроля, т.е. информационная прозрачность данного объекта для возможности принятия эффективных управленческих решений (управления объектом). Качество информации в системе внутреннего контроля определяется по таким критериям, как достаточность, достоверность, своевременность, аналитичность.

Процедуры контроля – составной элемент технологических процедур управления, технологии управления в целом. Отсутствие единого подхода к составлению процедур влечет несогласованность действий отдельных работников и целых подразделений.

Условия работы механизма внутреннего контроля определяются:

- принятой стратегией действий, ориентирами, целями;
- масштабом деятельности компании;
- определением и документальным закреплением процедур контроля;
- успешным функционированием системы коммуникаций и системы информационного обеспечения управления;
- наличием систем бюджетного управления (бюджетирования), бизнес-планирования, подготовки финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей;

- внешними влияниями - уровнем развития экономики, экономической и политической устойчивостью рынка, развитием законодательной базы рыночного типа, налоговой политикой государства и т.д.;

- договорной дисциплиной;

- неопределенностью и риском деятельности компании.

Система внутреннего контроля – это основа функционирования управленческой информационной системы, т.е. системы обработки и интеграции разнообразной внутренней и внешней информации, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления компании.

Сами понятия «внутреннего контроля» и «системы внутреннего контроля» для отечественного бизнеса являются достаточно новыми. Эти термины пришли из аудиторской практики.

В Международных стандартах аудита – МСА 400 «Оценка рисков и внутренний контроль» – термин «система внутреннего контроля» включает совокупность организационных мер, методик и процедур, используемых руководством аудируемого лица в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности, обеспечения сохранности активов, выявления, исправления и предотвращения ошибок и искажения информации, а также своевременной подготовки достоверной финансовой (бухгалтерской) отчетности.

Организация внутреннего контроля в процессе управления предприятием должна быть ориентирована на организационно-правовую форму, размер предприятия и масштабы его деятельности. Чем сложнее структура внутренней среды экономического субъекта, тем больше информации необходимо для принятия эффективных управленческих решений. Основой для принятия большинства управленческих решений служит информация, формируемая в бухгалтерском, управленческом и статистическом учете.

Система внутреннего контроля в организации, как правило, включает в себя следующие элементы:

- контрольная среда;
- процесс оценки рисков;
- информационная система, в т. ч. связанная с подготовкой финансовой (бухгалтерской) отчетности;
- контрольные действия;
- мониторинг средств контроля.

Контрольная среда определяется официальной позицией, осведомленностью и действиями представителей собственника и руководства относительно системы внутреннего контроля, а также пониманием значения такой системы. Контрольная среда оказывает влияние на сознательность сотрудников в отношении контроля. Основными элементами контрольной среды являются профессионализм сотрудников, организационная структура, кадровая политика.

Процесс оценки рисков представляет собой выявление и по возможности устранение рисков в ведении хозяйственной деятельности, а также их возможных последствий. При этом следует учитывать, что риски могут быть связаны как с внешними, так и внутренними событиями и обстоятельствами, среди которых выделяют макроэкономические изменения, внедрение новых технологий, реорганизацию экономического субъекта, расширение сферы деятельности, появление новых принципов, стандартов, положений в области ведения бухгалтерского учета и составления отчетности.

Информационная система, в т. ч. связанная с подготовкой финансовой (бухгалтерской) отчетности, обеспечивает понимание сотрудниками обязанности и ответственности, связанных с организацией и применением системы внутреннего контроля. Главной составляющей системы является функция информирования персонала о значимости его участия в процессах и связи его действий в информационной системе с работой других сотрудников, а также понимание способов доведения до руководителей

соответствующего уровня информации о каких-либо исключительных ситуациях.

Функционирование информационных систем, связанных с подготовкой финансовой (бухгалтерской) отчетности, обеспечивается следующими средствами:

- техническими средствами;
- программным обеспечением;
- персоналом;
- соответствующими процедурами;
- базами данных.

Информационная схема управления и автоматизации в Транспортной Компании «Экотранс» представлена в Приложении 4. Ее отправным источником служит база данных всех контрагентов предприятия, а также сложившиеся договорные и финансовые отношения за определенный период.

Взаимодействие с информационным источником происходит на всех уровнях управления, включая основные отделы и подразделения организации, а также взаимосвязь с основными государственными структурами: налоговая инспекция, пенсионный фонд, статистическое управление.

Основные функции информационных систем:

1. Идентификация правомерных операций;
2. Своевременное и подробное отражение финансовых операций с целью дальнейшего включения в бухгалтерскую (финансовую) отчетность;
3. Определение периода времени, в котором имели место совершенные операции;

Контрольные действия включают политику и процедуры, которые помогают удостовериться, что распоряжения руководства выполняются (например, что необходимые меры предприняты в отношении рисков, которые могут препятствовать достижению целей). Контрольные действия, осуществляемые вручную или с применением информационных систем,

имеют различные цели и применяются на различных организационных и функциональных уровнях.

Мониторинг средств контроля включает наблюдение за тем, функционируют ли они и были ли они изменены надлежащим образом в случае необходимости. Мониторинг средств контроля представляет собой процесс оценки эффективного функционирования системы внутреннего контроля во времени.

Целью создания системы внутреннего контроля в Транспортной компании «Экотранс» служит не создание системы контроля, которая бы полностью или частично гарантировала отсутствие отклонений, ошибок и неэффективности в работе, а система, которая помогала бы их своевременно выявлять и устранять, способствуя повышению эффективности работы.

Основной принцип организации внутреннего контроля заключается не столько в концентрации на экспертном контроле операций, а в необходимости контролировать то, как построен и работает сам процесс и какие качественные изменения в нем происходят. Повышение эффективности процесса внутреннего контроля состоит в повышении качества внутреннего контроля, а не в увеличении количества перепроверенных операций.

Первым шагом на пути внедрения системы внутреннего контроля является выделение подразделений, в которых возникают затраты и в которых будут разработаны регламентные процедуры. Стоит отметить, что система внутреннего контроля будет эффективнее в том случае, если все сотрудники организации будут выполнять контрольные процедуры, причем делать это следует постоянно. По нашему мнению, в организации системы внутреннего контроля необходимо участие специалистов смежных служб (плановых, финансовых, экономических).

Следующим шагом в процессе построения системы внутреннего контроля становится выделение объектов контроля. При этом в организации должны быть разработаны схема технологического процесса, график

документооборота, учетная политика, должностные инструкции, а контроль – осуществляется на всех уровнях управления предприятием.

Выделим основные цели функционирования системы внутреннего контроля:

- сохранение и эффективное использование ресурсов и потенциала компании;
- своевременная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования компании и ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Функционирование системы внутреннего контроля призвано сводить к минимуму различного рода риски в деятельности компании. Достижение целей системы внутреннего контроля обеспечивается реализацией задач, в которых от взаимосвязи и взаимодействия различных ее элементов требуется достичь конкретных показателей, по которым можно судить об эффективности управления и развития компании.

Основные задачи системы внутреннего контроля заключаются в достижении следующих показателей эффективности управления:

- соответствия деятельности компании принятому курсу действий и стратегии;
- финансово-экономической устойчивости компании;
- рационального и экономного использования всех видов ресурсов;
- уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений.

3.3. Пути совершенствования системы бюджетирования на предприятиях сферы услуг

В большинстве организаций сферы услуг систему бюджетирования используют в качестве основного инструмента внутрифирменного планирования для рационального распределения ограниченных ресурсов, учета затрат и осуществления контроля за выполнением плана. В настоящее время отсутствие в системе бюджетирования показателей, характеризующих степень реализации стратегии, ориентация на решение преимущественно краткосрочных задач, распределение ресурсов в бюджетах без учета перспективных целей и стратегических инициатив персонала предприятия не позволяют полностью использовать потенциал бюджетирования.

Компании продолжают использовать устаревшие процессы и инструменты бюджетирования и прогнозирования, хотя и знают, что такая политика замедляет развитие.

Дискуссии о проблемах, связанных с бюджетированием, планированием, прогнозированием и обновлением прогнозов на основе электронных таблиц ведутся уже не первый год. Казалось бы, компании уже должны понять недостатки таких подходов и предпринять усилия в направлении усовершенствования этих процессов. Текущая ситуация в бизнесе настойчиво заставляет сделать это: давление конкуренции на рынках возрастает, настроение потребителей меняется, а цены на сырье колеблются в очень широких пределах. Все это вынуждает компании усиливать и улучшать свои возможности в области бюджетирования и обновления прогнозов.

Всё говорит о том, что необходимо совершенствовать процесс бюджетирования. Тогда возникает закономерный вопрос: почему руководители не делают шагов, направленных на улучшение этих процессов, хотя и знают о тех преимуществах, которые могут получить в результате.

Одна из многочисленных причин - тот факт, что обычно изменение бюджета оказывается менее важной задачей, чем решение текущих проблем компании. Кроме этого, для многих предприятий вызывает затруднение выделение средств на это. На самом деле это вопрос расстановки приоритетов. Создание более эффективного процесса бюджетирования и обновления прогнозов - это задача, которую финансовый отдел не может решить в одиночку. Ему необходимы поддержка и участие всей компании [26, с. 167].

Еще одна причина - это тот факт, что, помимо вложений в программные средства бюджетирования, его усовершенствование включает осуществление глубоких изменений в существующих процессах и получение одобрения новой системы бюджетирования со стороны сотрудников. Это значительные препятствия. Вместо того чтобы пытаться устранить их и внести существенные улучшения в бюджет, предпринимаются попытки упростить сложившийся процесс и сосредоточиться на тех ключевых показателях эффективности, которые являются наиболее важными и динамичными для их бизнеса.

Иногда для того, чтобы заставить компанию всерьез задуматься об усовершенствовании бюджетирования, требуется существенная структурная реорганизация.

Таким образом, можно выделить следующие пути совершенствования:

- смена взглядов менеджмента компаний на роль бюджетирования в построении стабильно развивающегося бизнеса и осознание необходимости поиска новых подходов в оптимизации существующей системы бюджетирования;

- отступление от организации бюджетирования на основе электронных таблиц и переход к полной автоматизации данного процесса.

Что касается первого пути, то с уверенностью можно сказать, что дальнейшее сопротивление менеджмента новым веяниям и вызовам времени бесполезно. Более того, это может привести к негативным последствиям для

компании. Решающим фактором, который способен заставить компании усовершенствовать свое бюджетирование и прогнозирование, может стать боязнь потерять рынок в пользу конкурентов, которые уже внедрили соответствующие современные средства и в результате создают гораздо более точные бюджеты и прогнозы.

Организации склонны к переменам, если они рассматривают бюджетирование как часть всеобъемлющего плана по расширению бизнеса, заботящегося об эффективности своей деятельности, а также, если они реально видят, как усовершенствование бюджетирования способствует росту производительности.

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

Всего несколько лет назад было проблематично найти информацию о специализированных системах бюджетирования - слишком мало было предложений на российском рынке. Представленные на рынке системы бюджетирования как иностранного, так и отечественного производства, разнообразны по своему построению, применяемым информационным технологиям, глубине проработки функциональности и ориентации на сферу деятельности и размер предприятия.

Основными целями совершенствования системы планирования и бюджетирования являются:

- обеспечение связи системы планирования и бюджетирования с системой стратегического управления компании;
- повышение финансовой прозрачности бизнеса;

- структурирование системы разграничения полномочий и ответственности, повышение ответственности за финансовые результаты деятельности;
- обеспечение контроля достижения целевых показателей подразделениями компании;
- повышение эффективности использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов.

Система планирования и бюджетирования является средством достижения стратегических целей для многих предприятий сферы услуг. В данной системе формируются показатели, которые являются целевыми ориентирами для формирования бюджетов. Для каждого уровня управления предприятия на основе ключевых показателей эффективности разрабатываются соответствующие показатели бюджетных заданий, служащих отправной точкой для разработки бюджетов соответствующего уровня управления.

Совершенствование системы бюджетов ООО «ТК «Экотранс», унификация процессов планирования и бюджетирования предполагает разработку типовых документов системы планирования и бюджетирования предприятия. Эти документы устанавливают единые для всех участников бюджетного процесса правила формирования, контроля и анализа бюджетов, определяют порядок взаимодействия подразделений в процессах планирования и бюджетирования, разграничивают полномочия и ответственность между участниками бюджетного процесса.

В системе планирования и бюджетирования реализуется принцип управления по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений. Управленческие воздействия и меры стимулирования ответственных лиц предпринимаются в случае, если отклонение фактических значений показателей от плановых превысит заранее определенный пороговый уровень. В рамках управления по

отклонениям реализуется принцип нормализации данных: фактические данные корректируются на какие-либо факторы, повлиявшие на эти данные.

Посредством разрабатываемой системы бюджетов увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов по всем функциональным направлениям и координация материальных и финансовых потоков по всем уровням управления. Все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах и функциональных блоках, должны быть взаимосвязаны друг с другом.

В ходе проведенного нами исследования можно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования на примере ООО «ТК «Экотранс»:

1. Планирование эффективной деятельности должно осуществляться во взаимосвязи бюджетирования и стратегического планирования;

2. Для обеспечения сопоставимости плановых и фактических данных должны устанавливаться единые правила оценки бюджетных показателей при планировании и контроле исполнения бюджетов;

3. Полноценная система бюджетного регулирования должна включать следующие элементы: стратегия компании, выделение центров финансовой ответственности, бюджетная модель организации, совокупность бюджетов, процедуры утверждения, исполнения, контроля и анализа бюджетов.

Отсутствие на предприятии хотя бы одного из элементов делает систему менее эффективной.

Многие западные финансовые аналитики придерживаются мнения о переходе от классической системы бюджетирования к использованию «концепции управления за рамками бюджета», базирующейся на:

- мотивации относительного успеха;

- полной открытости и доступности информации для всех уровней менеджмента;
- определении границ, в которых может действовать каждый исполнитель;
- ответственности за результаты подразделений и непосредственных исполнителей.

Российским компаниям вовсе необязательно придерживаться столь радикальных изменений, можно использовать сбалансированную систему показателей для оптимизации существующей системы бюджетирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы методологии финансового планирования в условиях рынка обсуждаются в отечественной экономической науке с момента перехода России к рынку. Теоретические обобщения показывают, что в современных условиях финансовое планирование содержит две основные компоненты – прогнозирование для выработки решений и принятие решений. При этом, если прогнозирование реализуется специальными алгоритмами: методами, методиками, регуляторами и процедурами на вариантной основе, то принятие решений – это волевой процесс.

Однако внутрифирменное планирование в современных условиях в силу специфики российской действительности столкнулось с серьезными трудностями из-за имеющегося разрыва в иерархии управления, поскольку широкое распространение получила точка зрения, что в условиях экономической нестабильности планирование не имеет смысла. Тогда как обосновать различные варианты хозяйствования, адекватные соответствующим прогнозным сценариям развития, невозможно без планирования своевременных решений. Планирование своевременных решений – это процесс, затрагивающий все уровни организации и прежде всего финансового планирования. В последние годы традиционные формы финансового планирования трансформируются в направлении использования его современной формы – бюджетирования.

Бюджетирование как специфическая форма управления предназначена для организации системы анализа и планирования финансовых ресурсов, основанной на разработке и контроле исполнения иерархии этапов разработки бюджетов предприятия, которая позволит установить детальный текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием ресурсов, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Бюджетирование воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей; обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития; предоставляет возможности определения жизнеспособности производственного проекта предприятия в условиях конкуренции и обеспечивает возможность дополнительной финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бюджетирование основывается на принципах комплексного сочетания планирования, учета, контроля, анализа и регулирования деятельности предприятия, финансовых результатов и финансового положения его структурных единиц; координации соответствующих бюджетов деятельности, их консолидации и ориентации на достижение общих финансовых целей на каждом уровне управления.

Результаты диссертационного исследования позволяют сформулировать следующие основные выводы.

В современных экономических условиях ряд организаций стремится к усовершенствованию своих методов управления бизнесом, внедрению новых инструментов финансового менеджмента. В последнее время особую популярность среди российских промышленных предприятий завоевала система бюджетного управления.

Под бюджетированием понимают систему планирования, учета, контроля и анализа материальных, финансовых и иных ресурсов, потребляемых и создаваемых организацией в ходе хозяйственной деятельности.

При этом главными целями бюджетирования являются повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, улучшение финансового состояния организации, рост ее капитализации и инвестиционной привлекательности. Важность достижения данных целей предопределяет актуальность и необходимость внедрения на предприятиях системы бюджетного управления.

Систематизация положений и взглядов российских и зарубежных ученых и специалистов на методологические основы бюджетирования позволила раскрыть роль бюджетного управления и показать его место в финансовом менеджменте предприятия. Его реализация осуществляется на уровне центров финансовой ответственности, а формализация информации - путем составления ряда бюджетов, каждый из которых имеет определенный набор показателей.

Анализ существующей в ООО «ТК «Экотранс» практики управления доходами и расходами выявил ряд недостатков:

- отсутствие механизма планирования деятельности предприятия, при котором ответственность за исполнение плановых показателей ложилась бы на те центры ответственности, которые реально могут влиять на их выполнение;

- низкий уровень автоматизации инструментов управления;

- отсутствие текущего контроля исполнения плановых показателей;

- отсутствие взаимосвязи между плановыми и отчетными формами;

- низкий уровень результативности аналитической работы, не позволяющий формировать обоснованные выводы и рекомендации для принятия эффективных управленческих решений и другие.

Так, анализ расходов ООО «ТК «Экотранс» за период 2015-2017 гг. показал разнонаправленную динамику отдельных видов расходов. Отсутствие на предприятии комплексной системы контроля и анализа затруднило выявление основных причин такой нестабильности.

В ходе проведенного исследования обобщены теоретические положения и развиты методические и организационные аспекты бюджетирования, а также предложены способы решения комплекса задач, связанных с внедрением системы бюджетного управления в ООО «ТК «Экотранс». Сформированы объекты бюджетирования - виды деятельности подразделений, в результате выполнения которых определяются показатели, отражающие стоимость потребляемых ресурсов, а

также производимой продукции (работ, услуг). Разработана бюджетная модель предприятия, которая служит основным элементом распределения финансовых полномочий и ответственности. Определены функциональные роли участников процесса бюджетирования. Предложен перечень центров финансовой ответственности, формы бюджетов и совокупность бюджетных показателей, за которые отвечают ЦФО. Обоснована необходимость создания документов нормативно-методического обеспечения бюджетирования. Сформулированы основные требования к информационной системе в целях автоматизации бюджетного процесса.

Бюджетный процесс предложено осуществлять в следующей последовательности: 1) подготовительный этап - сбор нормативно-справочной информации, внесение изменений и дополнений в методические и регламентные документы бюджетирования; 2) формирование бюджетов, планирование бюджетных показателей; 3) актуализация бюджетов, сбор информации о фактическом выполнении бюджетных показателей организации; 4) контроль и анализ исполнения бюджетов; 5) корректировка бюджетов.

Результатами проведенных исследований явились внедрение системы бюджетирования в ООО «ТК «Экотранс»» и оценка ее эффективности, которая продемонстрировала увеличение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния предприятия, повышение ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты своей деятельности, рост финансовой дисциплины и исполнительности всех участников системы бюджетирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: от 31.07.1998 № 145-ФЗ. (ред. от 28.12.2016 г.) – Режим доступа: // СПС Консультант Плюс.
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]: от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 23.05.2016 г.) – Режим доступа: // СПС Консультант Плюс
3. Правило (стандарт) № 8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности» (в ред. постановлений Правительства РФ от 19.11.08 № 863, от 27.01.11 № 30) [Электронный ресурс]. Режим доступа :// [http:// www.minfin.ru/](http://www.minfin.ru/)
4. Александров О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
5. Афоничкин А.И., Андреева А.А. Бюджетирование как инструмент стратегического развития интегрированных экономических систем [Текст]: // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2014. - № 20. - С. 8-16.
6. Бабич Т.Н., Кузьбожев Э.Н., Козьева И.А., Вертакова Ю.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: – М.: Инфра-М, 2013. – 336с.
7. Басова А. С. Нечаев. Бухгалтерский (управленческий) учет : учебное пособие : - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 322,
8. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: – Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 260с.
9. Бекетов Н.В., Денисова А.С. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях [Текст] // Экономический анализ. 2008. № 5. С. 14 - 17.

10. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 214 с.
11. Берзон Н.И., Теплова Т.В. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебник. – М.: КноРус, 2015. – 654с.
12. Бережная Е.В. Диагностика финансово-экономического состояния организации [Текст]: // Учебное пособие / Е.В. Бережная и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
13. Беспалов М.В., Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур [Текст]: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 215с.
14. Бирюлин Д.Ц. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии [Текст]: // Финансовый менеджмент. 2014. № 4.
15. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения [Текст]: Учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2015. – 904с.
16. Борисова Л.М., Иванилова А.А. Бюджетирование как организационный фактор повышения ресурсоэффективности на предприятии [Текст]: // Вестник науки Сибири. - 2015. - № 2(3). - С. 85-90.
17. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование [Текст]: – учебное пособие СПб.: Питер, 2013. – 346 с.
18. Боумол Дж., Блайндер А. Экономикс: принципы и политика [Текст]: учебник – М.: Юнити-Дана. 2012.
19. Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование [Текст]: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – 2-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2013. – 232 с.
20. Варламова М.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие / М.А. Варламова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 304 с.

21. Васильев А.В. Бюджетирование и управление финансовыми рисками организации в условиях возрастания финансовой неопределенности [Текст]: // Экономика. Налоги. Право. - 2011. - № 4. - С. 147-151.
22. Вахрушина М. А., Пашкова Л. В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: [Текст]: Монография.-М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. — 114с.
23. Виткалова А.П. Бюджетирование - инструмент финансового менеджмента [Текст]: // Материалы Международной научно-практической конференции. Энгельс, 2015. С. 15 – 19.
24. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст]: научно-практ. изд. – М.: Финансы и статистика, 2013. - 268 с.
25. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий) [Текст]: учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
26. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии [Текст] // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1829.
27. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ [Текст]: Учебник для вузов / - 2-е изд., доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.-615с.
28. Гостеева О.В. Особенности бюджетирования и анализ эффективности услуг предприятий грузового железнодорожного транспорта [Текст]: – М., 2014. – С. 15
29. Губин В. Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст]: // Учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
30. Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике [Текст]: учебник; рекомендовано УМО "Профессиональный учебник" для

студентов вузов / И. Н. Дрогобыцкий. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 423 с.

31. Друри К. Управленческий и производственный учет [Текст]: Учебный комплекс для студентов вузов / К. Друри; Пер. с англ. В.Н. Егоров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 1423 с.

32. Дыбаль А.Г. Финансовый анализ: (теория и практика) [Текст]: учебное пособие 4-е изд. – М.: Бизнес-Пресса, 2015. – 336 с.

33. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений [Текст]: Учебник. – 3-е изд. – М.: Издательство «Омега-Л», 2015. – с 249-255.

34. Жилкина А.Н. Непрерывный контроль управления финансами на предприятии: проблемы и пути решения [Текст]: // Вестник университета. – 2012. - № 3. – С. 121 – 125.

35. Журова Л.И., Данкевич Г.В. Процесс бюджетирования на предприятии [Текст]: // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2011. - № 23. - С. 5-8.

36. Иванов В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента [Текст]: / - М.: ИНФРА-М, 2013. – 208 с.

37. Иванов И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст]: Учебник. – М.: Инфра-М, 2013. – 348с.

38. Иванова Н. Е., Приступа М. Э. Особенности бюджетирования в строительной отрасли // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 360-363.

39. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: Учебник. - М.: Магистр, 2015. - 448 с.

40. Ионова А. Ф. Финансовый анализ [Текст]: Учеб. пособие / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева. – М.: Проспект, 2014. – 623 с.

41. Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров / О. Д. Каверина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 488 с.

42. Казакова Н.А. Финансовый анализ [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 470 с.
43. Карпова Т.П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Экономика» специальности (профилю подготовки) «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» [Текст]: / Т. П. Карпова, В. В. Карпова. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. – 302 с.
44. Касьяненко Т. Г. Оценка стоимости бизнеса [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано ГОУ ВПО "Государственный институт управления" / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. - М.: Юрайт, 2014. – 411
45. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 484 с.
46. Киреева Н.В. Экономический и финансовый анализ [Текст]: Учебное пособие / Н.В. Киреева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 293 с.
47. Клишевич Н.Б. Финансы организаций [Текст]: учебное пособие / Н.Б. Клишевич. – М.: Проспект, КноРус, 2014. – 304 с.
48. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст]: учебное пособие - М.: Финансы и статистика, 2013 – 559 с.
49. Кондраков Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет [Текст]: Учебник. / Н.П. Кондраков. - М.: Проспект, 2015. - 496 с.
50. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования [Текст]: // Экономический анализ: теория и практика. 2013 №4.
51. Куев Т.А. Бюджетирование как система планирования деятельности организации [Текст]: // Новые технологии. - 2012. - № 1. - С. 121-125.

52. Куницына Н.Н. Финансовое планирование как элемент механизма корпоративного управления [Текст]: // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 12.
53. Кураков Л.П. Рябина Э.Н. Агатева Г.Л. Бюджетирование как метод управления финансовыми ресурсами [Текст]: Учебное пособие. - Чебоксары: Изд-во Чуваш. Ун-та. 2014. – с.135.
54. Ларионов И.К., Сильвестров С.И., Антипов К.С. Экономическая теория [Текст]: Учебник для магистров – М.: Дашков и К. – 2012. 3 – 873 с.
55. Липчиу Н.В. Финансы организаций [Текст]: учебное пособие. – 5-е изд. / Н.В. Липчиу. – М.: Магистр, 2015. – 254 с.
56. Литовченко В.П. Финансовый анализ [Текст]: Учебное пособие / В.П. Литовченко. - М.: Дашков и К, 2014. - 214 с.
57. Любушин Н.П. Экономический анализ [Текст]: Учебник для студентов вузов / Н.П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 575 с.
58. Маркарьян Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебник / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 576 с.
59. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие. – М.: Форум, 2014. – 192с.
60. Мельцас Е. Координация финансовых потоков как инструмент поддержания финансовой устойчивости организации [Текст]: / Е. Мельцас // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – № 2. – С. 205-207.
61. Миловидова С.Н. Бюджетирование как инструмент финансового планирования [Текст]: // Вопросы региональной экономики. - 2014. - №1. - С. 32-42.
62. Незамайкин В.М., Юрзинова И.Л. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 467с.

63. Никитина Н. В. Финансы организаций: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям: «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» [Текст]: / Н. В. Никитина, С. С. Старикова; Рос. акад образования, Моск. психолого-соц. ин-т.- 3-е изд., испр. – М. : Флинта : МПСИ, 2012. – 368 с.
64. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет [Текст]: Учебник. — М.: Издательство ЛКИ, 2017. — 400 с.
65. Новашина Т.С., Карпунин В.И., Леднев В.А. Экономика и финансы предприятия [Текст]: Учебник. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. – 352с.
66. Остаев Г.Я. Управленческий учет [Текст]: Учебник / Г.Я. Остаев. - М.: ДиС, 2015. - 272 с.
67. Пашкова А.П., Скузоватова О.Г. Формирования информации для управления финансовыми результатами деятельности предприятия [Текст]: // Наука и бизнес: пути развития. - 2013. - № 4(22). - С. 190-193.
68. Первова О. Ю. Теоретические аспекты управления финансовыми потоками организации [Текст]: / Первова Ольга Юрьевна // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 111-118.
69. Пичугина Л.В. Технология автоматизации бюджетирования на производственных предприятиях [Текст]: // "Финансовая газета". 2013. - №51.
70. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ. Полный курс МВА [Текст]: Учебник. – М.: Эксмо, 2013. – 340 с.
71. Райзберг Б.А. Курс экономики: учебник / Под ред. Б.А. Райзберга. – 5-е изд., переаб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2014.
72. Рудановский А. П. Общая теория учета и оценка Московского городского счетоводства с точки зрения счетной теории и счетной практики в их современном развитии - М.: 1912.
73. Рудая С.А. Актуальность проблем системы бюджетирования на предприятиях [Текст]: // Научное сообщество студентов XXI столетия.

Экономические науки: сб. Ст. По мат. XLII междунар. Студ. Науч.-практ. Конф. 2017 – № 5(42).

74. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: // Учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд. перераб. и доп. - Высшее образование: Бакалавриат. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 607 с.

75. Сеницкая, Н.Я. Управленческий учет в схемах и определениях [Текст]: / Н.Я. Сеницкая. - М.: Проспект, 2015. - 144 с.

76. Соколов Я.В., Пятов М.Л. Финансовый результат как цель бухгалтерского учета [Текст]: // Бухгалтерский учет, 2013. – №21. – с. 56-59

77. Толпегина О.А. Система оценочных показателей платежеспособности [Текст]: // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 1. – С. 36-39.

78. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ [Текст]: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 287 с.

79. Федотова А. Оценка эффективности деятельности и прогнозирование финансовых результатов компании на основе показателя экономического уровня технологии [Текст]: /А. Федотова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 2, Ч. 2. - С.281-286.

80. Хайрулин А.Г. Анализ финансового состояния организации в условиях бюджетирования [Текст]: // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 9. С. 43.

81. Харвей Дж. Современная экономическая теория [Текст]: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана. – 2012. – 730с.

82. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное Бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования [Текст]: - М.: Финансы и статистика, 2002 г.

83. Шаховская В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова. Бюджетирование: теория и практика [Текст]: учебное пособие - М.: КНОРУС. - 400 с., 2013г.

84. Шейнин Л.Б. Монопольные и другие невыровненные цены: Экономический анализ с примерами из отечественной и зарубежной практики [Текст]: / Л.Б. Шейнин. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 224 с.

85. Шеремет А. Д. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100 «Экономика» [Текст]: / А. Д. Шеремет, Е. В. Старовойтова; под ред. А. Д. Шеремета.- 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 446 с.

86. Шим Д.К., Сигел Д.Г. «Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство» Азбука - 2001, 496 стр.

87. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России [Текст]: – М.: дело и Сервис, 2013. - с.185.

88. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Текст]: / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабл., 2012. - 648 с.

СПИСОК ПРИЛОЖЕНИЙ

1. Бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2015г.
2. Бухгалтерский (финансовая) отчетность за 2016г.
3. Бухгалтерский (финансовая) отчетность за 2017г.
4. Информационная схема управления и автоматизации в Транспортной Компании «Экотранс».
5. Бюджет доходов и расходов (за первый квартал 2018г.)