



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ДГТУ)

Факультет «Инновационный бизнес и менеджмент»

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

Зав. кафедрой «МиИЭ»


(подпись) Т.В. Симонян.

«17» 01 2020 г.

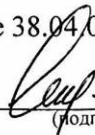
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: «БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Направление 38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Программа магистратуры Стратегическое управление
(код и наименование направления)

Обозначение 38.04.02.920000.000 МД

Магистрант  17.01.2020 С.Н. Семенов Группа АМЗСУэ
(подпись, дата)

Руководитель работы
д.ф.н., к.э.н., профессор

 17.01.2020 С.В. Фатеева
(подпись, дата)

Ростов-на-Дону
2020



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ДГТУ)

Факультет «Инновационный бизнес и менеджмент»

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

Зав. кафедрой

«МиИЭ»


подпись

Т.В. Симонян
И.О.Ф.

«14» 01 2020 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение магистерской диссертации

Студенту магистратуры **Семенову Сергею Николаевичу**

Группа АМЗСУэ

Тема диссертации **«Бюджетирование деятельности коммерческих организаций»**

утверждена приказом по ДГТУ № 50-ЛС-О от 14 января 2020 г.

Срок представления диссертации к защите «14» января 2020 г.

Обозначение магистерской диссертации 38.04.02.920000.000 МД

Исходные данные: законодательные и нормативно-правовые акты, монографии, материалы периодической печати, Интернет-ресурсы, статистические данные, учебные и учебно-методические пособия, локальные документы компании.

1. Перечень основных вопросов, которые должны быть рассмотрены в диссертации

ВВЕДЕНИЕ

1 Теоретические аспекты постановки процесса бюджетирования в организации

1.1 Бюджетирование: сущность, виды, этапы, функции

1.2 Бюджет организации и его состав

1.3 Структура бюджета предприятия

2 Практика применения бюджетирования в США и Германии

3 Оценка экономического состояния исследуемого объекта

3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Южный Регион»

3.2 Анализ деятельности ООО «Южный Регион»

3.2.1 Анализ выручки ООО «Южный Регион»

3.2.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции ООО «Южный Регион»

3.2.3 Анализ трудовых ресурсов ООО «Южный Регион»

3.2.4 Анализ основных средств ООО «Южный Регион»

3.3 Анализ конкурентного окружения ООО «Южный Регион»

3.4 SWOT-анализ ООО «Южный Регион»

4 Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»

4.1 Предпосылки для внедрения на ООО «Южный Регион» стратегического планирования и бюджетирования как его составного элемента

4.2 Реализация основных элементов стратегии развития ООО «Южный Регион»: расчет бюджета на их реализацию

4.3 Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перечень графического и иллюстративного материала _____

1. 38 таблиц

2. 14 рисунков

Научный руководитель
д.ф.н., к.э.н., профессор

уч. степень

уч. звание

Машков 24.01.2020
подпись, дата

С.В.Фатеев
И.О.Ф.

Задание принял к исполнению

Семенов 24.01.2020
подпись, дата

С.Н.Семенов
И.О.Ф.

АННОТАЦИЯ

На диссертационное исследование Семенова Сергея Николаевича

На тему: Бюджетирование деятельности коммерческих организаций

Структурно работа представлена введением, четырьмя главами, заключением и библиографическим списком.

В первой главе диссертации «Теоретические аспекты постановки процесса бюджетирования в организации» рассмотрены сущность, виды, этапы, функции бюджетирования. Рассмотрена структура бюджета предприятия.

Во второй главе диссертации «Практика применения бюджетирования в США и Германии» проведен сравнительный анализ опыта развитых стран в применении бюджетирования.

В третьей главе диссертации «Оценка экономического состояния исследуемого объекта» проводится анализ деятельности ООО «Южный Регион», его конкурентного окружения, SWOT-анализ.

В четвертой главе диссертации «Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»» рассмотрены предпосылки для внедрения на предприятии стратегического планирования и бюджетирования как его составного элемента. Обоснована реализация основных элементов стратегии развития ООО «Южный Регион» и расчет бюджета на их реализацию.

В заключении представлены обобщающие выводы по работе.

Работа написана на 98 листах, включает в себя 38 таблиц, 14 рисунков, 35 источников литературы.

ABSTRACT

On the dissertation research of Semenov Sergei Nikolaevich

Topic: Budgeting the activities of commercial organizations

Structurally, the work consists of an introduction, four chapters, conclusion and bibliography.

The first chapter of the thesis “Theoretical aspects of setting the budgeting process in the organization” the essence, types, stages, functions of budgeting are considered. The structure of the enterprise budget is considered..

In the second chapter of the thesis “The practice of budgeting in the United States and Germany” a comparative analysis of the experience of developed countries in the application of budgeting..

The third chapter of the thesis “Assessment of the economic condition of the object under study” analyzes the activities of LLC “Southern Region”, its competitive environment, SWOT-analysis.

The fourth chapter of the thesis “Setting the budgeting process in LLC “Southern Region” considered the prerequisites for the introduction of the enterprise strategic planning and budgeting as its constituent element. The implementation of the main elements of the development strategy of LLC “Southern Region” and the calculation of the budget for their implementation.

In conclusion, general conclusions were made on the work.

The work is written on 98 leaves, includes 38 tables, 14 figures, 35 references.

					38.04.02.920000.000 ПЗ						
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>							
<i>Разраб.</i>	<i>Семенов С.Н.</i>				Бюджетирование деятельности коммерческих организаций			<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>	
<i>Провер.</i>	<i>Фатеева С.В.</i>								5	98	
<i>Н.контр.</i>	<i>Фатеева С.В.</i>							ДГТУ Кафедра МиИЭ			
<i>Утв.</i>	<i>Симомян Т.В.</i>										
					Пояснительная записка						

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		7

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 Теоретические аспекты постановки процесса бюджетирования в организации	12
1.1 Бюджетирование: сущность, виды, этапы, функции	12
1.2 Бюджет организации и его состав	19
1.3 Структура бюджета предприятия	24
2 Практика применения бюджетирования в США и Германии	32
3 Оценка экономического состояния исследуемого объекта	42
3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Южный Регион»	42
3.2 Анализ деятельности ООО «Южный Регион»	47
3.2.1 Анализ выручки ООО «Южный Регион»	47
3.2.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции ООО «Южный Регион»	51
3.2.3 Анализ трудовых ресурсов ООО «Южный Регион»	54
3.2.4 Анализ основных средств ООО «Южный Регион»	56
3.3 Анализ конкурентного окружения ООО «Южный Регион»	58
3.4 SWOT-анализ ООО «Южный Регион»	62
4 Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»	62
4.1 Предпосылки для внедрения на ООО «Южный Регион» стратегического планирования и бюджетирования как его составного элемента	62
4.2 Реализация основных элементов стратегии развития ООО «Южный Регион» и расчет бюджета на их реализацию	67
4.3 Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	96

38.04.02.920000.000 ПЗ					
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	
Разраб.		Семенов С.Н.	<i>Сем - 17.01.2020</i>		Бюджетирование деятельности коммерческих организаций
Провер.		Фатеева С.В.	<i>Фатеева - 17.01.2020</i>		
Н.контр.		Фатеева С.В.	<i>Фатеева - 17.01.2020</i>		Пояснительная записка
Утв.		Симонян Т.В.	<i>Симонян - 17.01.2020</i>		
			Лит.	Лист	Листов
			5	98	
ДГТУ Кафедра МиИЭ					

Изм.	Лист

№ докум.	Подпись	Дата	
----------	---------	------	--

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Какого бы размера ни была компания, она стремится заработать деньги и потратить их на развитие бизнеса. Важно правильно корректировать финансовые потоки, составлять сметы, разбираться, куда уходят деньги фирмы, чтобы не допустить банкротства и работы в минус. Для этого требуется система бюджетирования предприятия, которая представляет собой обширный процесс по формированию и делению финансов, изменению имеющихся планов в соответствии с новыми фактами, управлению деньгами на основе различных показателей.

Бюджетом называют общность всех доходов и трат в любой компании. От его размера зависит, насколько успешным будет завод или магазин, и как он станет функционировать.

Понятие бюджетирования затрагивает не только юридических лиц, но и обычных граждан. Каждый отдельный человек контролирует собственные заработки и траты. Кроме того, он способен двигать и влиять на экономику государства совместно с миллионами таких же людей. Любой вправе предлагать идеи для расходования из казны государства. Для жизни завода или офиса, любой формы деятельности жизненно необходимо грамотно распределять денежные потоки. Следует эффективно управлять текущими возможностями, чтобы преумножить будущие.

Бюджетирование – это метод понять и проанализировать, на что уходят финансы в течение периода.

Степень разработанности проблемы. Классическая бюджетная система освещена в работах С.А. Агапцева, П.Я. Акоффа, В.В. Бочарова, Д.Н. Волкова, Е.С. Добровольский, А.П. Дугельный, А.Е. Карпова, А.М. Ковалева О.Н. Лихачева Ю.С. Масленченкова, Д. Хан, Дж. Хоуп, В.Е. Хруцкий, Дж. К. Шима, К.В. Щиборща. Напротив, была разработана структура центров финансовой ответственности, но финансовые ресурсы не были детально изучены. Еще одним недостатком является то, что бюджетная система не имеет прямой и однозначной

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		9

связи со стратегией развития компании. Существует разрыв между оперативным и стратегическим управлением. Это связано с тем, что стратегические цели деятельности достигаются с помощью бизнес-процессов, которые не учитываются в классической структуре бюджета.

Процессно-ориентированный бюджет исследовали Дж. Бримсон, Дж. Антос, Дж. Б. Немировский, И.А. Старозубцева. Кроме того, финансовые ресурсы не рассматриваются, но бюджеты бизнес-процессов напрямую связаны со стратегическими целями деятельности. С другой стороны, не существует центров финансовой ответственности, ориентированных на бизнес, что означает, что, когда несколько бизнес-процессов частично выполняются в одной бизнес-единице, работодатель не несет личной ответственности за финансовые результаты.

Отсутствие единой, широко распространенной, теоретически и методически разработанной системы бюджетирования, в которой стратегические цели подробно анализируются на уровне бизнес-процессов, определяет влияние каждой из них на объем и структуру финансовых ресурсов, уменьшая возможность разработки Стратегии роста бизнеса и ее применение к операционным и тактическим аспектам текущей деятельности. Концептуальные средства, с помощью которых можно выстроить эту бюджетную систему, требуют совершенствования.

В связи с этим фундаментальный анализ теоретических и методических разработок российских и зарубежных авторов, а также накопленный практический опыт внедрения финансовых систем делает исследование важным.

Целью настоящей работы является разработка на основе проведенного экономического анализа деятельности компании бюджета на краткосрочную перспективу с учетом влияния, выявленных в процессе анализа внешних и внутренних факторов.

Задачи, которые ставятся в настоящей работе для достижения поставленной цели:

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		10

- исследование места и роли финансового планирования и бюджетирования в системе стратегического управления компанией,
- исследование различных способов построения системы бюджетирования в компании с учетом зарубежного опыта и различных методик,
- исследование основных факторов, способствующих становлению системы бюджетирования на предприятии,
- разработка бюджета компании с целью повышения эффективности использования финансовых средств при стратегическом планировании деятельности.

Объектом исследования выступает ООО «Южный Регион»- компания, деятельность которой связана с добычей природных ресурсов на открытом карьере-камень песчаник, последующей его обработкой и выпуском готовой продукции из данного сырья.

Предметом исследования выступает система построения бюджетирования на предприятиях.

Методологические и теоретические элементы данного исследования. Методологической и теоретической основой выпускной работы стали положения и выводы, содержащиеся в работе ведущих отечественных и зарубежных ученых и экспертов, учебные пособия и методологии финансового планирования и бюджетирования.

Сложность задач и системный подход к их решению привели к применению таких методов, как научная абстракция, анализ, синтез, индукция, аналогия, сравнительный метод, метод комплексного стратегического анализа. Комплексный подход к изучению финансового планирования и бюджетирования, а также внутренней логики его работы определяется постепенным решением основных задач научного исследования.

В основе информационной базы настоящего исследования выступили действующее законодательство и Постановления Правительства Российской Федерации, данные Федерального управления федеральной статистики, статьи научных конференций и семинаров, информация о финансово-хозяйственной

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		11

деятельности компании, периодические издания, Источники онлайн отчетности и анализа, расчеты и исследования автора.

Научная новизна настоящего исследования заключается в разработке теоретически обоснованного бюджета компании и формирование общей методики построения бюджетов для компаний, занятых в добывающей и обрабатывающих отраслях.

Положения, выносимые на защиту:

- **доказано**, что грамотно построенное бюджетирование позволяет добиться сразу нескольких целей: регулярно планировать деятельность в зависимости от показателей; утверждать планы, которые помогают экономить и разумно расходовать финансы; изучить основы инвестиций, внедрить их, как дополнительный источник дохода, оптимизировать имеющиеся каналы инвестирования; оценка текущего состояния для оперативного принятия мер по улучшению; проверка необходимости запуска запланированных проектов в зависимости от полученной прибыли; эффективно использовать ресурсный потенциал; укрепить финансовую позицию и дисциплинированность; улучшить мотивацию молодых специалистов и их стремление к достижению высоких результатов; отработка системы постановки и выполнения задач; проверка следования законодательству и договорным обязательствам.

- на основе анализа информации, полученной на ООО «Южный Регион», было **выявлено**, что деятельность предприятия планируется в основном на краткосрочный период. Соответственно, практики долгосрочного стратегического планирования на предприятии не наблюдается. В связи со спецификой камнедобывающей отрасли следует разработать долгосрочную стратегию развития предприятия, период реализации которой рассчитан на 5 лет. При этом следует обратить внимание на ограниченность финансовых ресурсов компании и на сезонный характер реализации готовой продукции. При разработке стратегии необходимо опираться на теоретические знания, а также учитывать результаты SWOT-анализа. Все вышеперечисленное свидетельствует о возможности внедрения системы бюджетирования.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		12

- был **разработан** бюджет компании с учетом заложенных стратегических ориентиров расширения компании и спроса на продукцию на рынке, который позволяет компании быть более последовательной при производстве, реализации продукции, сохраняя постоянную платежеспособность, а также позволяет ее учредителям дополнительно получить дивиденды.

Теоретическая значимость настоящего исследования заключается в том, что полученные результаты, выводы и основные идеи могут быть использованы при развитии теории и методик построения бюджетов компаний с учетом отраслевой специфики и других внешних и внутренних факторов.

Практическая значимость полученных результатов заключается в применении их на предприятиях в процессе внедрения системы бюджетирования, а также при чтении лекций по дисциплинам «Финансовое планирование и прогнозирование», «Бюджетирование» и другим дисциплинам, затрагивающим процесс эффективности функционирования компаний.

Апробация и внедрение полученных результатов. Полученные результаты докладывались на международных и всероссийских конференциях в 2018-2019 годах, в частности на II Всероссийской научно-практической конференции «Современные концепции науки будущего», проводимой в г. Саратов 23 апреля 2019 года, XXVIII Международной научно-практической конференции «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем», г. Москва и другие.

Публикации. Основные результаты исследования были изложены в 3 научных работах, общим объемом 1,5 п.л. (в том числе автора 1,0 п.л.).

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, четырех основных глав, заключения, списка использованной литературы.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		13

1 Теоретические аспекты постановки процесса бюджетирования в организации

1.1 Бюджетирование: сущность, виды, этапы, функции

Бюджетирование – это простой, однако крайне важный процесс. Успешные предприниматели используют его для прогнозирования, а затем и сопоставления расходов с доходами. Цель бюджета состоит в том, чтобы обеспечить наличие достаточного количества денег для поддержания бизнеса в рабочем состоянии, для развития бизнеса, для конкурентоспособности предприятия и обеспечения надежного чрезвычайного фонда.

Строгое планирование бюджета и экономия средств не являются естественными для многих людей по понятным причинам. Тратить деньги на предметы первой необходимости очень легко, даже если есть хорошо продуманный план расходов.

Планирование собственного бюджета является краеугольным камнем надежного финансового плана, и просмотр всех цифр в жестких рамках может дать ценную информацию о том, куда направляются деньги компании и как можно их лучше использовать. Планирование и подсчет помогает определить области, в которых траты необоснованно высоки, направления затрат, которые представляют собой случайные траты в связи с непредвиденными чрезвычайными ситуациями.

Бюджетирование, также называемое планированием, представляет собой процесс прогнозирования будущих финансовых результатов для бизнеса. Это включает в себя процесс определения вероятных доходов в будущем и оценку затрат, необходимых для получения таких финансовых приходов.

При составлении успешного бюджета необходимо учитывать сезонные колебания деловой активности в регионе или отрасли. Одним из преимуществ составления точного бюджета является то, что он показывает денежную подушку, которую нужно будет накопить в более загруженное время года, чтобы вести

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		14

бизнес во время спада спроса [2]. Нельзя также думать, что любой разработанный бюджет будет точным на 100 процентов. Поэтому ежемесячно всегда нужно дополнительно планировать «сбережения», которые позволят справиться с непредвиденными расходами или нехваткой доходов.

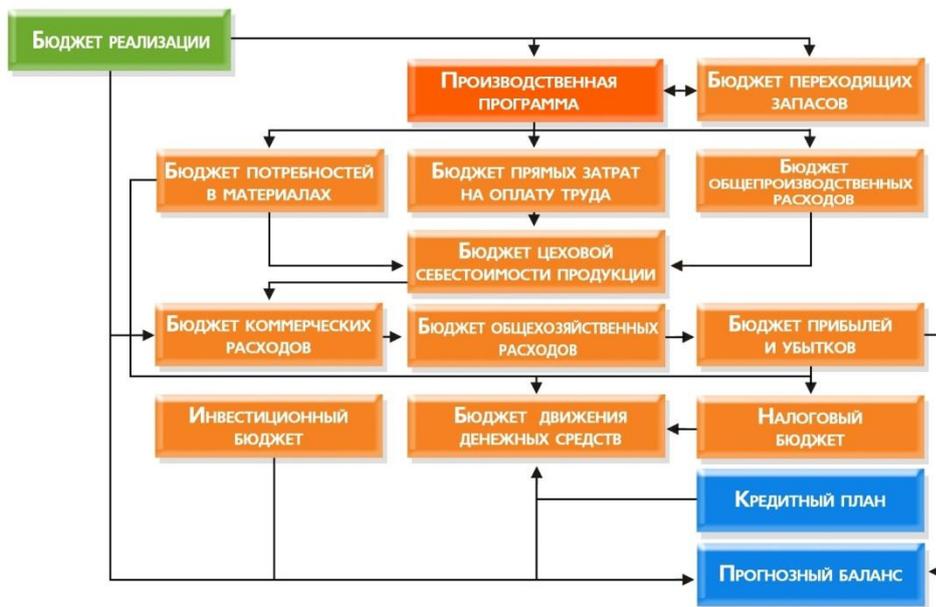


Рисунок 1.1- Виды бюджетов

Все основано на планах и деньгах: собственных или заемных. При помощи распределения можно заранее узнать, как будут уходить средства в течение года, месяца или пятилетки. Бюджетирование способствует правильной организации финансов, обдумыванию их движения. Для этого используется анализ настоящей деятельности и состояния. Если тщательно подходить к этому вопросу, удастся принимать наиболее эффективные решения относительно развития предприятия. Выделим 5 основных задач, с которыми можно справиться с помощью грамотно выстроенного бюджета.

1. Текущее планирование. Это инструмент, который позволяет найти наиболее рациональные пути использования имеющихся трудовых, материальных и иных ресурсов. Если в фирме не занимаются этим, то и успешной деятельность компании назвать нельзя. Но непрофессиональный план не учитывает целей бизнеса, а также не может стать главным для разбора и принятия решительных действий. Важно, чтобы документ составлялся знающим человеком на основе

реальных данных и не для отчетности, а для практического использования. Такая документация после всех расчетов покажет, сколько реально денег у предприятия для всех проектов. Составленный финансовый отчет в идеальных условиях должен захватить не только краткосрочные, но и далекие перспективные направления.

2.Насколько обоснованы затраты Серьезный пункт, который отвечает на вопрос «куда потратили деньги». Любую статью для расходования необходимо обосновать и подтвердить ее целесообразность.

3.Оформление базы для анализа. В такой отчетности легко разобраться. Она позволяет понять, насколько правильными были конкретные траты, какие из проектов оказались успешными. С ее помощью можно строить дальнейшие цели с учетом ошибок прошлого. Своевременные корректировки улучшают финансовые показатели.

4.Повышение эффективности. Если профессионально вести бюджетирование, то повышается производительность, развиваются прибыльные направления и минимизируются бессмысленные затраты. Рекомендуется посвящать руководителей среднего звена в дела и планы компании, чтобы они были мотивированы на достижение результатов.

5.Выявление и минимизация рисков. В смете обязательно становится видно все бизнес-нюансы. Можно вовремя остановить развитие направления, если оно не приносит должного результата. Слишком рискованные операции оказываются под вопросом и выполняются в последнюю очередь.

6.Бюджетное управление и его особенности. Грамотно построенное бюджетирование позволяет добиться сразу нескольких целей:-регулярно планировать деятельность в зависимости от показателей;

- утверждать планы, которые помогают экономить и разумно расходовать финансы;
- изучить основы инвестиций, внедрить их, как дополнительный источник дохода, оптимизировать имеющиеся каналы инвестирования;

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		16

- оценка текущего состояния для оперативного принятия мер по улучшению;
- проверка необходимости запуска запланированных проектов в зависимости от полученной прибыли;
- эффективно использовать ресурсный потенциал;
- укрепить финансовую позицию и дисциплинированность;
- улучшить мотивацию молодых специалистов и их стремление к достижению высоких результатов;
- отработка системы постановки и выполнения задач;
- проверка следования законодательству и договорным обязательствам.

В перечне мы указали только основные цели, которые позволяет достичь правильно спланированное бюджетирование. Этот процесс играет важную роль.

В любой компании есть задачи, которые легче оптимизировать и решить после введения контроля за денежными потоками. Они отличаются в разных сферах деятельности, но составление плана будет выполнять функционал одинаковой направленности:

- планирование;
- учет;
- контроль.



Рисунок 1.2 – Важные составляющие системы бюджетирования

Это совокупность действий, которые направлены на повышение производительности и эффективности работы. Правильное применение позволяет оперативно достигать поставленных задач. Системный подход обеспечивает скоординированную работу разных подразделений ради достижения общих целей и выведения показателей экономики на новый уровень. Применение бюджета дает массу достоинств:

- Через анализ фактической деятельности можно спланировать путь и направленность, как будет развиваться отдел или весь завод целиком. Сюда включаются как микрозадачи, так и их комплекс, ориентированный на улучшение позиций фирмы на рынке.

- С помощью показателей легче оценивать текущее состояние и определить слабые участки, которые нуждаются в доработке.

- Можно контролировать и корректировать работу всех отделов и работников. В смете указывается их профессионализм и образование, это можно задействовать для проверки профподготовленности и соответствия занимаемой должности.

- Корректировать после соотношения и анализа отдельных уровней расходов. Это поможет быстрее повысить производительность и прибыль, сократить издержки на неосновные цели.

- Становится реально применять процесс бюджетирования сверху вниз – это способ управления, когда младшее руководство практически не привлекаются к обсуждению проблем и задач фирмы. Так учитывается цель компании, но не удается избежать сложностей с установкой отдельных бюджетов: высшее руководство редко знает о ситуации на местах.

- Бюджетный цикл – это отдельный период планирования и распределения доходных и расходных статей. Это цикличное действие, повторяться оно будет с периодичностью, которую установят на предприятии. Важно соблюдать последовательность этапов бюджетирования, но для чего это нужно? Чтобы не допустить путаницы, контролировать все изменения, наладить производство и увеличить прибыль. Каждый раз это действие содержит 3 фазы:

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		18

- **Планирование.** Изучается текущее состояние организации, составляется план и даты ближайших плановых корректировок. Учитываются возможные риски и обозначаются стороны для развития. Разрабатывается список целей, которых должна достичь компания в течение определенных месяцев или лет.

- **Реализация.** Способствует продвижению запланированного, если следовать документации. Необходимо «держать руку на пульсе» и своевременно корректировать действия в случае непредвиденных результатов или снижения эффективности предприятия. Советуем отслеживать все факторы, которые могут влиять на итог. Большая смета делится на несколько маленьких, которыми проще пользоваться, с небольшим прогнозируемым сроком. С их помощью становится легче устранить проблему и скорректировать финансовые потоки.

- **Завершение.** Подводятся итоги проведенной работы. Анализируются показатели в начале периода и в конце. Сравниваются фактические и плановые данные. Плохо, если между фактом и планом большая разница, значит, компания работала неэффективно или смета составлена неверно.



Рисунок 1.3 – Этапы процесса бюджетирования

Существует 3 главных разновидности (рисунок 1.4). Их строят исходя из:

- финансов;
- операций;
- инвестиций.

В первый формируются все предстоящие доходные/расходные процедуры, в него включаются расчеты прибыли, перемещений финансов и других планов

относительно наличных и безнала. Это главный вид, цель которого заключается в планировании распределения денег внутри организации. Создавать и контролировать его необходимо, чтобы обеспечить платежеспособность и прибыль фирме, не допустить дефицита.

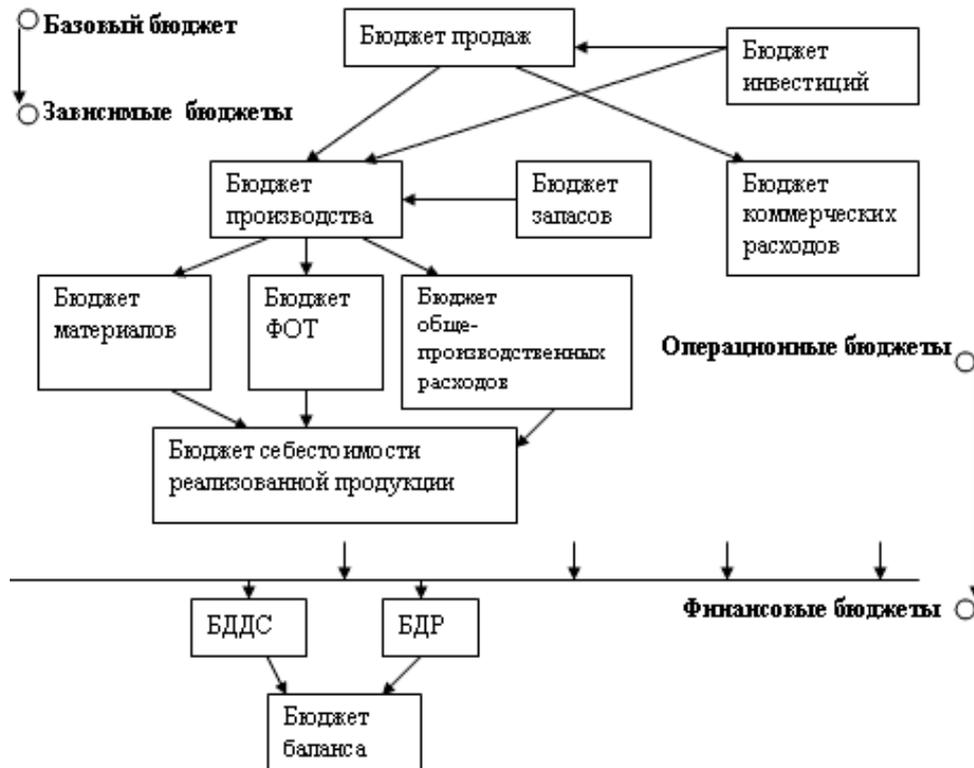


Рисунок 1.4- Основные виды бюджетов

Вторая разновидность содержит:

- сметы по конкретным направлениям деятельности;
- косвенные налоговые траты;
- баланс ликвидного имущества;
- бюджеты производственных мощностей;
- затраты на коммунальные услуги;
- амортизация;
- расходы на хозяйство.

Если финансовый план выражает общий ход средств, операционный отвечает за конкретные направления с цифрами.

Инвестиционный подвид включает в себя все, что относится к инвестированию. Среди прочего это:

- создание новой продукции;
- планирование по открытию рынка и завоеванию сегмента;
- строительство и обеспечение всем необходимым нового отделения;
- покупка и запуск техники;
- постройка объектов любого назначения.

Бюджетирование не может начинаться с одного вида планов. Процесс ведется с целью увеличения реальных результатов от деятельности. Предприятие чаще ориентируется на собственные принципы, ищет подходящие пути. Допускается обойтись без четкой детализации мелких или побочных ответвлений. Но расчеты проводить необходимо, чтобы не допустить ухудшения финансовой ситуации.

1.2 Бюджет организации и его состав

Бюджет организации в широком понимании это учет всех активов. При более тщательном разборе это множество документов, результатов и анализа, которые позволяют составить несколько смет для планирования дальнейшей работы. Его состав можно представить в виде небольшой схемы (таблица 1.1):

Таблица 1.1- Цепочка бюджетирования

Приток ДС	Бюджет	Меняется долг по поставщикам и оплате труда	Смена объемов запасов сырья и материалов	Бюджет по производству	Меняются объемы запасов готовой продукции	Бюджет по отгрузке	Меняется долг по покупателям
-----------	--------	---	--	------------------------	---	--------------------	------------------------------

Обычно цепочка представлена в виде простой структуры:

- Оплата – создание – транспортировка потребителю – на условиях предоплаты.

- Производство – передача клиенту – погашение задолженности – при выплате по факту.

Технология его создания – процесс нелегкий, особенно если компания большая. Необходимо пройти несколько стадий, пропускать которые нельзя, чтобы не допустить появления ошибок, которые невозможно устранить.

Рекомендуем придерживаться простой схемы:

- Изучить спрос на товары/услуги фирмы, оценить нишу на рынке, сезонность и платежеспособность покупателей.

- Учесть коммерческие расходы. Включить сюда затраты на рекламу, раскрутку, маркетинг. Выбрать только эффективные методы.

- Составить бюджет процесса производства. Уделить внимание производственным мощностям, износу оборудования. При необходимости заложить замену, модернизацию или ремонт техники.

- Организовать управленческие затраты. Зарплата, траты на коммунальные услуги, операторов связи и интернета, оснащенность рабочих мест.

- Сформировать отчет по доходным и расходным статьям. Учесть текущие данные, отвести время на разбор и планирование сметы по слабым местам предприятия, спланировать дальнейшую работу с учетом планов.

Как и любое иное явление, бюджет имеет свои достоинства и недостатки.

Среди положительных сторон стоит отметить:

- отлично влияет на работников, мотивирует;
- помогает координировать работу;
- позволяет своевременно анализировать текущее состояние и вносить коррективы;

- возможность учиться на прошлых периодах и их результатах;

- ресурсы распределяются более рационально;

- способ сравнить запланированные и реальные итоги.

Но есть и отрицательные стороны:

- один и тот же план воспринимается разными людьми различно;

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		22

- не все менеджеры достаточно подготовлены для анализа финансовых показателей;
- система может оказаться сложной, а ее создание – дорогостоящим;
- планирование требует повышения эффективности труда, а сотрудники, боясь не достигнуть нужного уровня производительности, теряют мотивацию и снижается их работоспособность;
- если достижение будет слишком сложным, никто не поверит в его выполнимость, выполнение затормозится.

Бюджет составляется на определенный период времени, это цикличная величина – год, полгода, три месяца. Размер устанавливается фирмой. Внутри одного большого плана есть подпериоды. Важно все организовать так, чтобы аппарат управления и структурные подразделения своевременно получали регламенты и инструкции с обязанностями каждого. Также регулярно должна поступать обратная связь – отчетность. Это необходимо для внесения коррективов.

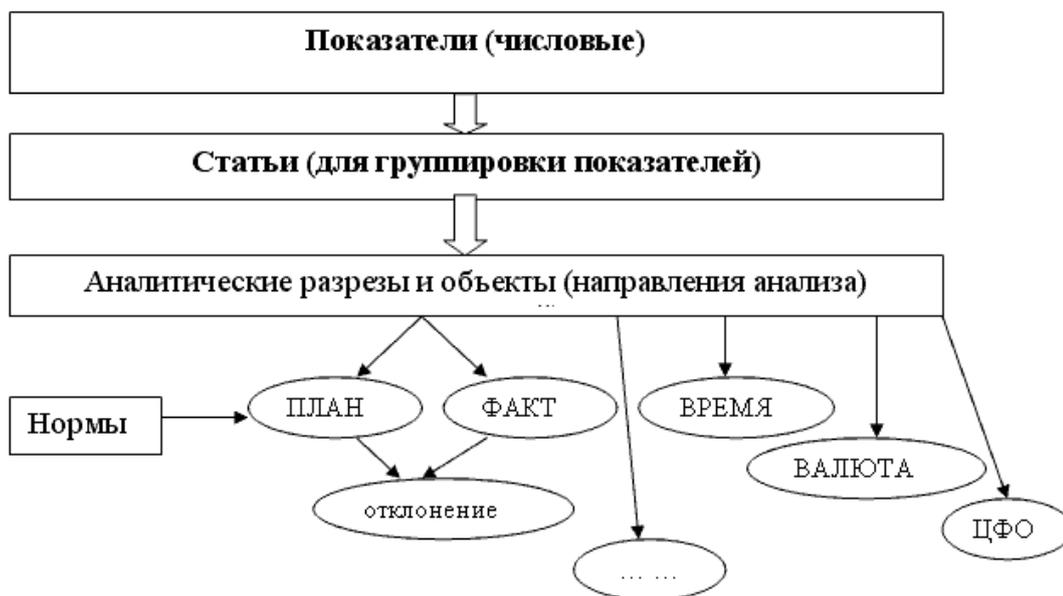


Рисунок 1.5 – Формирование и составление бюджета предприятия

Весь процесс проходит в несколько этапов:

- определение общих целей фирмы;
- выявление ожидаемых значений показателей деятельности;

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

38.04.02.920000.000 ПЗ

- утверждение расчетов;
- создание планов действий на уровне функциональных центров и подразделений;
- оформление и консолидация;
- изучение составленных документов на заседании бюджетного комитета, утверждение без изменений или с корректировками;
- ознакомление всех исполнителей под роспись.

В эту схему входит все, что необходимо выполнить для получения готовой сметы. Начинают утверждать с макроплана и общих задач всей организации, постепенно переходя на отделы и филиалы.



Рисунок 1.6- Ведение и корректное управление любым бюджетом компании

Для этого часто используют подходящее ПО, которое облегчает расчеты, самостоятельно формирует отчеты и выявляет недостаточность финансирования. Это не просто составленный план, в соответствии с которым выделяются средства на реализацию. При грамотном подходе это руководство к действию, которое может корректироваться в случае появления новых обстоятельств, влияющих на положение на рынке. Желательно проводить автоматизацию части процессов.

Начинается это с установки ПО и введения нового для фирмы аппарата денежного управления, который будет иметь доступ во все отделы и ко всем документам. Назначаются руководители ЦФО и люди, которые будут отвечать за дальнейшее ведение дел.

Планирование бюджета организации это необходимый для оптимизации путь. Он выражается в объединении финансового, общего и оперативного плана, контроле по его исполнению и анализе итогов. Составление можно перевести в автоматический режим при помощи ПО.

В условиях постоянного появления новых заводов и офисов конкуренция становится шире. Постоянно нужно развиваться, меняться под ожидания потребителей, делать выводы и изменять концепции при необходимости. Наличие заранее спланированной сметы по расходам и доходам позволяет быть уверенным в завтрашнем дне, знать, на что хватит прибыли, а от чего стоит пока отказаться.

При помощи планирования можно избежать больших потерь, производственных простоев и дыр, задержек по оплате работникам и поставщикам. Становится реальным участие в инвестиционной деятельности, а обновленная техника способствует отрыву от конкурентов.

Внедрение происходит с помощью центров ответственности. Важно придерживаться этапов, которые должны подстраиваться под конкретную сферу производства, размеры организации и другие особенности.

Основные фазы:

- разрабатываются основные принципы построения системы;
- прорабатывается финансовая структура, назначаются ответственные лица, организуются ЦФО;
- создается модель смет и общая схема их формирования;
- разрабатывается нормативная база, согласно которой будет регламентироваться бюджетирование;
- автоматизируется весь процесс;
- проводятся организационные изменения – создается аппарат с руководителями и специалистами.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		25

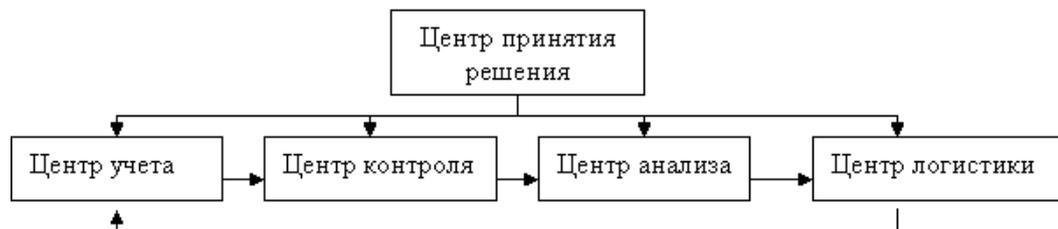


Рисунок 1.7 – Состав ЦФО

Важно понимать, что если у руководства нет практического опыта по внедрению подобных изменений, лучше пригласить специалистов. Так получится избежать фатальных ошибок в организации. Есть несколько сложностей, с которыми придется столкнуться, если формировать все самостоятельно:

- Занижение доходов. Иногда сложно заранее спрогнозировать дальнейшие действия, но если постоянно указывать меньше возможных реальных цифр, начнутся несоответствия в бухгалтерии.
- Обратная ситуация. Частое указание слишком больших статей доходной стороны приведет к тому, что впоследствии придется срочно урезать некоторые части расходов либо искать дополнительные инвестиции.

Отдел. Когда деятельность оказывается на стыке разных департаментов, о ее результатах могут забывать. Это создает дополнительные сложности с пересчетом.

1.3 Структура бюджета предприятия

«Последний из финансовых бюджетов – Бюджет по балансовому листу (ББЛ), который определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС. Интересно, что бартерные схемы расчетов не попадают в финансовые бюджеты: предприятие просто списывает в БДР расходы по ресурсам, полученным по бартеру, по которым не проводилось расчетов и, соответственно, не происходило реального движения денежных средств. Для учета бартерных операций нужны лишь операционные бюджеты движения материальных ценностей, стоимости запасов из

которых отражаются в ББЛ. При составлении БДР важен выбор способа группировки затрат, исходя из которого бюджет можно строить в двух возможных форматах – по функциональному и по ресурсному принципу. Это соответствует одному из возможных видов отчета о прибылях и убытках, предлагаемых стандартами ЕС, которые различаются между собой именно различной трактовкой затрат: А) по функциям (или по процессам) Б) по факторам производства (или по существу) Варианту (а) соответствует традиционное построение БДР по функциональному принципу» [51, с. 257]

Таблица 1.2 – Традиционное построение БДР по функциональному принципу

Доходы (выручка от реализации без НДС)
Операционные расходы (без НДС)
Прямые производственные затраты
Общепроизводственные расходы
Коммерческие расходы
Административно управленческие расходы
Прибыль

Варианту (б) – построение БДР по ресурсному принципу на основе вспомогательного «Ресурсного бюджета» (таблица 1.3), где отражается общее плановое или фактическое потребление (использование) ресурсов на произведенную за период продукцию (в натуральном, ценовом и стоимостном выражении). Далее, в БДР производится уменьшение стоимости затраченных ресурсов пропорционально объему реализованной за период продукции.

Таблица 1.3 – Построение БДР по ресурсному принципу

Доходы (выручка от реализации без НДС)
Операционные расходы (без НДС)
Сырье и материалы
Вспомогательные материалы и МБП
Теплоэнергоресурсы
Оплата труда персонала
Услуги сторонних организаций
Амортизационные отчисления
Прибыль

Прибыль, полученная путем подсчета данным способом имеет разницу в способе группировки затрат.

Если рассматривать в более долгосрочном периоде, то планировать нужно не затраты на использования выделенный функций, а на количество затрат на используемые ресурсы. «Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций по центрам затрат и доходов, а по видам ресурсов» [69, с. 412]. Отсюда следует, что в бюджете ресурсов группировка данных происходит по производственным факторам: материалы и сырьё, топливо и труд. В таком случае необходимо одновременно делать прогноз на длительный период изменения цен на продукцию организации и уровень сбыта, а также и на цены. «Относительно каждого вида ресурсов требуется сделать свой прогноз. Ресурсный бюджет, помимо изучения ожидаемых макроэкономических условий в будущем (макросреды), опирается на данные отчетности за предыдущие периоды. Анализируя их, можно увидеть тенденции по всем составляющим» [61, с. 142] Предварительные результаты, которые можно сделать относительно каждого видов ресурсов можно составить не только по тем подразделениям, которые потребляют эти ресурсы, но и тем, кто может дать оценку будущих тенденций изменения в их цене и объеме. Он же и может повлиять на эти изменения. «В краткосрочном БДР за планирование величины прямых производственных затрат отвечает только ЦФО производства. В долгосрочной же перспективе за прогнозирование этой группы затрат, наряду с производством и технологическим отделом могут отвечать отдел снабжения и планово-экономический отдел. Поэтому в целях долгосрочного планирования обычно создается специальный бюджетный комитет» [8, стр.182] Надежность прогноза продаж можно повысить путем применения статических «методов: функциональный метод – информация о прогнозах поступает от руководителей отделов к директору по маркетингу, который является ответственным за точность прогноза и составление бюджета продаж. Недостаток метода – высокая степень субъективности оценок; статистические методы – трендовый, корреляционный, регрессионный и другие виды анализа, которые позволяют сделать прогноз на основе существующих

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		28

тенденций развития, но не позволяют предвидеть возможные качественные изменения; групповое принятие решений – участвует руководство компании, начальники ПДО, ОМТС, финансового отдела и другие. Достоинство метода – простота и скорость принятия решения. Недостаток – расплывается ответственность» [12, с. 68]

Коммерческие расходы группируются по нескольким показателям, основными из них это: «типы продукции, типы покупателей и география сбыта. Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок. Поэтому ответственный исполнитель, обычно директор по маркетингу, должен четко определить где, когда и как должна быть проведена рекламная компания и сколько потратить на неё, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах. При составлении бюджета коммерческих расходов также необходимо выделять затраты на упаковку, транспортировку, страхование, хранение и складирование товаров. Бюджет производства Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральных показателях. Бюджет производства составляется исходя из бюджета продаж» [24, с. 192]

Бюджет движения денежных средств демонстрирует оценку притока и оттока денежных средств за какой-либо период времени, а также остатка средств, которые будут в распоряжении организации при планируемом денежном потоке.

Источником информации служат данные о продажах, планах производства, факте предыдущих периодов, информация о намерениях руководства относительно деятельности предприятия.

Подготовка БДДС является очень сильным инструментом контроля денежных средств и управленческого учета. Не существует единого стандарта или законодательных требований к тому, как именно должен выглядеть бюджет ДС. Как часть внутренней управленческой отчетности, БДДС, в первую очередь, должен удовлетворять информационные запросы управленцев. В классическом варианте форма бюджета во многом совпадает с отчетом о движении денежных

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		29

средств и включает в себя: входящий и исходящий остатки, денежные потоки по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Таблица 1.4 – Классический вариант БДДС

Остаток средств на начало	XX
1.ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
1.Поступления	XX
2.Списание	(XX)
БДДС от основной деятельности	XX-(XX)
2.ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (Капитальный бюджет)	
1.Поступления	XX
2.Списание	(XX)
БДДС от инвестиционной деятельности	XX-(XX)
3.ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
1.Поступления	XX
2.Списание	(XX)
БДДС от финансовой деятельности	XX-(XX)
Чистый прогнозируемый денежный поток (ОД+ИД+ФД)	XX-(XX)
Ожидаемый остаток средств на конец	XX-(XX)

При необходимости в разделы БДДС могут быть отдельно вынесены взаиморасчеты с компаниями группы или особой группой контрагентов.

Не является редкостью ситуация, когда в организациях бюджетирование денежных потоков разделено не только по видам движения денежных средства, но и видам деятельности, проектам, географическим сегментам.

Бюджет ДС по операционной деятельности фактически дает информацию об ожидаемой способности организации генерировать денежные потоки без привлечения внешних источников финансирования.

Составление БДДС организации предполагает, что все выплаты и поступления аллокируются между центрами расходов и центрами доходов. На

практике очень часто информация о предстоящих выплатах (и поступлениях) поступает непосредственно из этих центров (иногда их называют центрами финансовой ответственности).

За создание бюджета ДС по финансовой деятельности чаще всего отвечает Финансовый отдел, так как именно он владеет информацией о получении/погашении кредитных обязательств и процентов по ним. Источником информации здесь выступает, как правило, график платежей. Если кредиты выражены в иностранной валюте, то здесь также производится корректировка графика на бюджетный курс валюты.

Инвестиционный бюджет в самом простом виде представляет план закупок основных средств. А в более сложном варианте – это могут быть капитальные выплаты по долгосрочным проектам. Источниками здесь выступают данные соответствующих отделов, для которых необходимо произвести закупки и/или капитальный бюджет проекта.

При использовании капитального бюджета необходимо выбрать только тот операционный период, для которого формируется БДДС (так как капитальный бюджет захватывает период финансирования проекта, который может превышать период бюджета). Помимо периода нужно помнить, что цель капитального бюджета – рассчитать окупаемость проекта и выяснить денежный поток с учетом временной стоимости денег. Для целей БДДС крайне редко применяется дисконтирование. Поэтому при включении в БДДС части капитального бюджета нужно также снять эффект дисконтированных денежных потоков.

Из курсов по теории бюджетирования довольно часто выделяют 2 способа составления бюджета: снизу вверх – когда данные присылаются непосредственно из отделов и далее консолидируются в единый бюджет; либо сверху вниз – когда для каждого отдела формируется набор целевых показателей, под которые уже формируются операционные бюджеты. На практике процесс бюджетирования денежных потоков не только объединяет эти два подхода – формирование БДДС в системах класса ERP предполагает наличие постоянной обратной связи вплоть до его финального утверждения.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		31

Это связано с тем, что за период подготовки бюджета (в среднем это занимает 3 месяца) информация в организации постоянно обновляется. И эта новая информация должна находить свое отражение в БДДС. Процесс фиксации новых данных отнимает большую часть времени при согласовании бюджета.

Бывает, что вероятность наступления определенного события может существенно повлиять на денежный поток, и в этом случае организации прибегают к сценарному моделированию. Очень распространенный случай, когда кредитные обязательства выражены в иностранной валюте. Ожидаемый прогноз курсов валют может колебаться на 20%. При нижнем потолке организация может покрыть долги из собственных средств, а при высоком – образуется кассовый разрыв. Оба эти ожидания имеют отражения в пессимистическом (кассовый разрыв и необходимость получения дополнительных заемных средств) и оптимистическом сценарии. К подобным событиям также могут быть отнесены: повышение цен, кредитных ставок, сокращения бизнеса, реструктуризация и переориентирование производства.

Для анализа общей картины денежных потоков руководство оперирует консолидированным бюджетом движения денежных средств, не проверяя бюджеты нижнего уровня. Но при этом нужно понимать, что любая строка в бюджете должна:

- Отражать свою экономическую сущность;
- Может быть расшифрована по запросу.

Другими словами, как часть управленческой отчетности БДДС должен быть гибким и, помимо основного консолидированного отчета, должен иметь множество детализаций статей (экономических показателей).

После принятия основной версии БДДС на последующий бюджетный период, обстоятельства, в которых оперирует предприятие, могут измениться, и новая экономическая реальность может повлечь пересмотр принятого бюджета. Это предполагает начало нового согласовательного процесса (если нигде не зафиксирован альтернативный сценарий развития событий). В этом случае бюджетный процесс стартует с последних зафиксированных фактических

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		32

остатков + оставшихся лимитов по бюджету, пересчитанных с учетом эффекта новых событий.

В заключение хотелось бы отметить, что автоматизация управленческого учета на предприятии в разы ускорит работу с БДДС, исключит ошибки и повысит сбор и качество управленческой отчетности.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		33

2 Практика применения бюджетирования в США и Германии

Ключ к пониманию зарубежной практики финансового учета скрывается в том, что все модели учета ориентируются на внешнего и внутреннего потребителя, в одинаковой мере заинтересованного в прибыльности хозяйства. Каждая операция должна быть прозрачной с точки зрения ее влияния на изменение прибыли. Необходимо своевременно определять, нужны ли корректирующие действия, чтобы механизм увеличения дохода работал безотказно.

Исследованию, в ходе управленческого и финансового учета, подвергается пакет финансовой отчетности компании, товариществе или корпорации. В пакет финансовой отчетности, поступающей к потребителям, входят следующие форматы : Балансовый отчет, Balance Sheet; Отчет о прибыли и убытках, Income Statement (P&L –Profit and Losses Statement); Отчет об изменениях в капитале владельца, Earned Capital Statement – Отчет о заработанном капитале (для частной компании) Retained Earning Statement – Отчет о нераспределенной прибыли (для корпорации); Отчет о движении денежных средств, Statement of cash flow. Именно эти форматы финансовой отчетности являются информационной основой системы планирования на предприятии, используются при разработке бюджетных учетных систем.

Бюджетные учетные системы – широко используемый в управлении инструмент аккумуляции информации, требуемой для реализации управленческих функций. Возникновение и применение этих систем обусловлено назревшими потребностями менеджмента, а дальнейшее развитие определяется тенденциями в теории и практике менеджмента, прежде всего, современными системами качества (TQM) Кроме того, на характер использования возможностей бюджетных систем влияет специфика деятельности и стиль управления предприятиями, о чем свидетельствует практика внедрения и использования данных систем в корпорациях США.[18]

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		34

Практика применения бюджетных учетных систем в США показывает, что менеджеры ведущих компаний уделяют большое внимание составлению прогнозных вариантов финансовой отчетности и изучению влияния на них альтернативных стратегий поведения. Анализ таких последствий – ядро всего финансового планирования. Однако только хороший финансовый план не дает гарантии достижения целей фирмы, необходима система обратной связи, обеспечивающая финансовый контроль за ситуацией. Благодаря этому обеспечивается мониторинг плановых заданий, происходит их своевременная корректировка при изменении экономической обстановки или конкретных условий производственной деятельности фирмы.[19]

Процесс формирования и согласования бюджета составляет наиболее трудоемкую часть всего цикла планирования и подразумевает использование бухгалтерской технологии (бюджетирование на уровне проводок), а также распространенного в мировой практике последовательного метода бюджетного управления (все бюджеты последовательно выводятся из базового, как правило, бюджета продаж).

Самым детализированным уровнем планирования является budgeting – бюджетирование, или как его часто называют, бюджетное или сметное планирование.[22]

Наиболее часто встречающаяся в источниках по управленческому учету в США комплексная модель бюджетирования, описывающая ряд функциональных бюджетов, которые оценивают выходы основных процессов предприятия: закупки, производства, продаж, расчетов и т.п., также присутствуют бюджеты операционные, измеряющие вклад каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) в конечный финансовый результат. Данные этих двух групп бюджетов консолидируются в три сводных бюджета предприятия– бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет по балансовому листу (ББЛ). Таким образом, необходимым условием для корректного формирования сводных бюджетов в практике внутрифирменного

планирования в США считается охват функциональными и операционными бюджетами всех областей деятельности и подразделений.

Первая из функций бюджетных систем, определившая их название - планирование деятельности предприятия. Эта функция сводится к формированию основного бюджета предприятия (master budget)[23], отражающего снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы его деятельности в их взаимосвязи, на базе принятых учетных концепций. Она предназначена для координации различных операций по достижению целей предприятия. При этом вертикальная и горизонтальная детализация (интеграция) бюджетов позволяет получить информацию по направлениям деятельности, центрам ответственности и другим аналитическим признакам, координировать действия структурных подразделений предприятия.

Master budget представляет собой скоординированный по всем подразделениям план работы предприятия в целом. Структура основного бюджета представлена на рисунке 2.1.

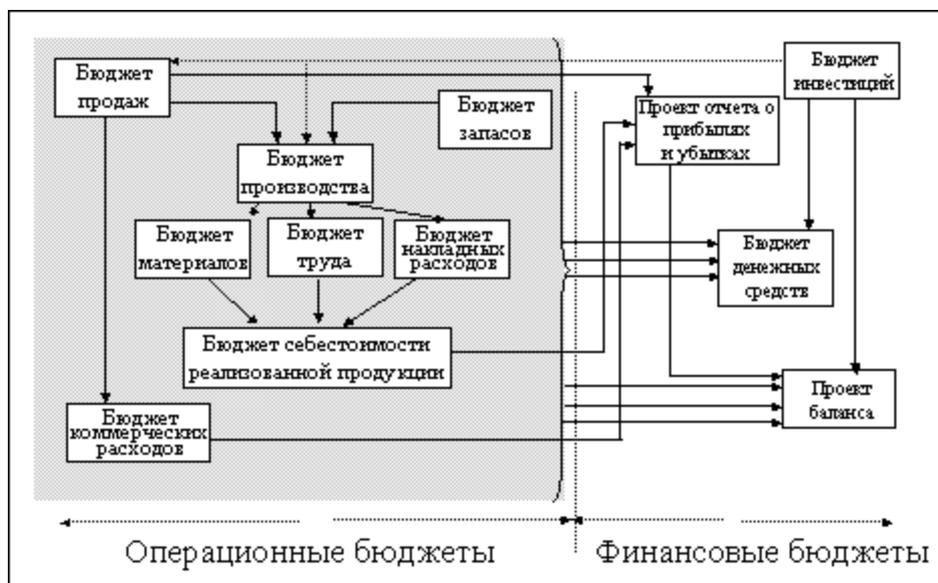


Рисунок 2.1 - Структура основного бюджета

Отправной точкой их составления служит прогноз объема продаж и определение фактора, ограничивающего сбыт предприятия. Часто, таким фактором оказывается потребительский спрос, выражаемый в прогнозируемой

величине объема реализованной продукции в натуральных единицах. В таком случае разработка основного бюджета начинается с формирования программы сбыта (бюджета продаж), поскольку объем и ассортимент продаж будут определять уровень производства предприятия и всю производственную программу. Реже, при неограниченном спросе, объем продаж ограничивается имеющимися производственными возможностями, и в этом случае перед составлением бюджета продаж формируется бюджет производства.

При составлении операционных бюджетов согласовываются процессы снабжения, производства и сбыта.

Финансовые бюджеты включают бюджеты, характеризующие либо финансовое положение предприятия, либо финансовые результаты его деятельности. Они составляются на основе информации операционных бюджетов, обобщая или представляя ее в требуемом разрезе. В частности, к ним относятся бюджеты (проекты) форм публикуемой бухгалтерской отчетности. Первый финансовый бюджет, который составляется после получения всей совокупности операционных бюджетов и представляет следующий логический этап обработки информации, – это аналог отчета о прибылях и убытках, в котором определяется планируемая прибыль от продажи продукции. Далее составляются бюджет денежных средств и проект баланса, которые также являются финансовыми бюджетами. Данные отчетные формы выбраны, поскольку учетная система США ориентирована, по большей мере, на внешних пользователей информации, некоторые из заинтересованных сторон могут судить о достижении целей только по внешней публикуемой отчетности.

Часто к этой группе бюджетов добавляются бюджеты капитальных затрат (инвестиций) предприятия, формируя объединенную группу финансовых и инвестиционных бюджетов.

Обычно бюджеты разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д. Выбор финансового года в качестве бюджетного периода объясняется, в первую очередь, интересом руководства к будущим финансовым результатам и публикуемым формам отчетности, которые

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		37

фактически определяют лицо предприятия и должны соответствовать некоторым требованиям.[25]

Еще одним важнейшим аспектом управленческой деятельности американского менеджера в рамках бюджетного планирования служит поддержание ликвидности предприятия. Управление денежными потоками, координирование выплат и поступлений наличности также реализуются при планировании для обеспечения платежеспособности предприятия.

Под ликвидностью американские авторы понимают способность фирмы осуществить денежные выплаты в объемы и в сроки, предусмотренные контрактами.[26] Для получения детальной и всесторонней картины, отражающей степень ликвидности фирмы, производится анализ ее бюджета денежных средств (cash budget). В этом отчете приводится прогноз денежных выплат и поступлений на основе расчета реальной способности фирмы генерировать денежные поступления, порывающие необходимые денежные выплаты.

Фирма оценивает потребность в наличных средствах в процессе составления своего финансового плана. Сначала прогнозируется изменение основных и оборотных средств в соответствии со временем осуществления требуемых для этого платежей. Эта информация соотносится с прогнозами об оборачиваемости средств в дебиторской задолженности, о датах и величине выплачиваемых налогов, дивидендов, процентов и т.д. Вся эта информация обобщается в бюджете денежных средств. В основном фирма использует бюджет денежных средств, спрогнозированный на один год с разбивкой по месяцам; кроме того, имеются более детальные бюджеты – с разбивкой по дням или неделям на предстоящий месяц. Бюджет с разбивкой по месяцам используется для планирования, а с разбивкой по дням или неделям – для текущего контроля денежных средств.

В рамках реализации этой функции, также следует отметить мероприятия администрации компании по управлению оборотными средствами (current asset management), включающие выработку основного направления политики в отношении оборотных средств, в том числе путей их финансирования. Управление ликвидностью (liquidity management) включает планирование и

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		38

использование ликвидных ресурсов таким образом, чтобы иметь возможность в нужное время расплатиться по своим краткосрочным обязательствам.

Одновременно реализуется функция информирования (коммуникации), поскольку при распределении ответственности за достижение целевых показателей до каждого из менеджеров с помощью бюджетов доводятся сведения о роли управляемого им подразделения в планируемой программе.

Вторая функция бюджетных систем - просчет различных вариантов бюджета – тесно связана с принятием управленческих решений и выбором лучшей производственной программы деятельности предприятия.

Третья основная функция бюджетных систем – мониторинг исполнения бюджетов и процессов хозяйственной деятельности – позволяет выявлять отклонения фактических результатов деятельности от запланированных, оценивать их влияния на целевые показатели (финансовый результат).[27]

Четвертая функция бюджетных систем - анализ исполнения бюджета – часто объединяется с предыдущей функцией системы.[28] Выявленные отклонения изучаются в соответствии с центрами ответственности. Для этого разрабатывается соответствующая схема учета нормативных затрат и отклонений фактических затрат от нормативных затрат на счетах управленческого учета.[29]

Для администрирования бюджетного процесса в корпорации создается «структура», которая будет устанавливать процедуру бюджетирования, разрабатывать формы бюджетов, координировать действия по разработке и принятию реалистичных бюджетов, соответствующих целям предприятия, контролировать исполнение бюджета и следить за осуществлением функций управления.

Анализ фактически достигнутых результатов проводится сравнением фактических данных и бюджетных данных с последовательным углублением, в процессе которого выявляются величины отклонений между ними и причины образования отклонений, оценивается деятельность отдельных подразделений, управляющих и предприятия в целом, определяется рентабельность направлений деятельности или видов продукции.

Таким образом, данные системы позволяют: планировать деятельность корпорации в целом и по отдельным подразделениям или бизнес-проектам, отражая во взаимосвязи все протекающие на предприятии процессы; координировать деятельность структурных подразделений, обеспечивая гармоничность их функционирования; мотивировать персонал на достижение целей предприятия; оперативно управлять снабженческо-сбытовыми, производственными, финансовыми, инвестиционными и другими процессами; оценивать эффективность работы выделенных центров ответственности и бизнес-проектов.

Финансовое планирование в концернах Германии, также как и в корпорация США, разделяется на стратегическое и оперативное. Обзор опыта применения бюджетных учетных систем в Германии начнем с рассмотрения комплекса стратегико-оперативных мероприятий на примере концерна Daimler-Benz.

В условиях рыночного хозяйства предприятие постоянно утверждает свои позиции в конкурентной борьбе, что отражается на ее стратегических целевых установках, которые выражаются в конкретном описании и согласовании путей их достижения. Таким образом, стратегии являются информационным инструментом управления на соответствующих уровнях по отношению к внешним и внутренним объектам. Стратегии позволяют принимать принципиальные решения, на которые могут быть быстро сориентированы отдельные оперативные мероприятия.

В концерне Daimler-Benz стратегическое управление понимается и реализуется как итеративный процесс на отдельных уровнях. При этом на уровне концерна в целом должно обеспечиваться равновесие между поставленными целями (уровень технологии, осведомленность в отношении рыночных позиций в мировом масштабе), необходимыми средствами их достижения и реальными возможностями.[30]

Причем особое значение имеет то, что развитие концерна, включая и общую его стратегическую ориентацию, и развитие отдельных стратегий – динамический процесс, который требует определения соответствующих приоритетов.

Таким образом, стратегическое планирование предназначено для как можно более раннего выявления потенциала фирмы и обеспечивает своевременность стратегических мероприятий. В отличие от стратегического, оперативное планирование – в первую очередь детализация стратегических целей, достигаемая за счет четкого регулирования процессов в рамках стратегических установок.

Для немецких предприятий, в связи с установками государственных органов, особую значимость имеет правильное составление отчетности, что отражается в особой тщательности подготовки отчетности в рамках оперативного планирования. Более того, именно немецкие авторы, такие как Бюш, Аугшпруг, Гюгли, Шибе, Одерман, Байгель, Кальмес, Фишер, Герстнер, Рем, Симон, Шмаленбах, Циммерман и др. считаются основоположниками балансоведения и основных принципов бухгалтерского учета.[31] Для крупного холдинга, которым является концерн Daimler-Benz, повышенное внимание к этой области планирования, вопрос выживания, поскольку несогласованность в форматах отчетности и в их информационном наполнении может отразиться на целостности и успешности деятельности предприятия.

В немецкоязычных странах (Германия, Австрия, Швейцария) для анализа движения денежных средств широко используется так называемый «расчет потоков капитала» (Kapitalflussrechnung), который обязателен к опубликованию в пояснительной записке к годовому отчету для капиталовладельцев (напр., открытых акционерных обществ).[33]

Понятие Kapitalflussrechnung трактуется по-разному как в экономической литературе, так и на практике. В одних случаях его используют как общее (единое) понятие для различных расчетов движения денежных средств, в других – как специальный вид расчета фондов.

Исходным пунктом Kapitalflussrechnung является сводный баланс движения имущества и капитала (Bewegungsbilanz – табл. 2.1), который представляет собой изменение величины статей балансов на две отчетные даты и показывает источники и направления использования средств.[34] Определяются следующие четыре основные изменения:

- рост величины статей актива (напр., покупка основных средств);
- снижение величины статей актива (напр., из кассы выплачена заработная плата);
- рост величины статей пассива (напр., взятие кредита);
- снижение величины статей пассива (напр., возврат кредита).

Таблица 2.1 – Структура (простого) сводного баланса движения имущества и капитала

Направление использования средств	Источники средств
Рост статей актива	Рост статей пассива
	Прирост балансовой прибыли
Сумма	Сумма

В сводном балансе движения имущества и капитала всем приростам активных статей и снижению величины пассивных статей противопоставляются все приросты пассивных статей и снижение величины активных статей, которые произошли между двумя отчетными датами. Сводный баланс движения имущества и капитала может быть преобразован в Kapitalflussrechnung, если показать, за счет чего произошло изменение балансовой прибыли.[35]

Таблица 2.2 – Сводный баланс движения имущества и капитала

Балансовая прибыль =	годовая прибыль/убыток – увеличение суммы резервных отчислений (+, если часть резервных отчислений была расформирована)
Годовая прибыль/убыток =	доход – расход
Изменение балансовой прибыли=	балансовая прибыль текущего года – балансовая прибыль прошлого года =доход– расход –/+ увеличение/снижение суммы отчислений в резервы – балансовая прибыль прошлого года.

Тогда Kapitalflussrechnung (сводный баланс движения имущества и капитала, расширенный на позицию «расход» в части использования средств и на позицию «доход» в части источников средств) можно представить следующим образом (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Расчет потоков капитала (прилагается к годовому отчету)

Направление использования средств	Источники средств
Увеличение актива	Снижение величины актива
Снижение величины пассива	Увеличение пассива
Расход	Доход
Отчисления в резервы	
Балансовая прибыль прошлого года	

Следует отметить, что многие фирмы в немецкоязычных странах все более ориентируются при составлении годовых отчетов на более употребительный вид отчета о движении денежных средств (далее - ООДДС) – Cash-Flow Statement (далее – CFS). Ни в Германии, ни в Австрии, ни в Швейцарии законодательством (например, торговым кодексом) CFS не предписан в обязательном порядке к составлению.[36] Однако, в соответствии с международными формами финансовой отчетности, он рекомендован к расчету и опубликованию в составе стандартного набора отчетов о коммерческой деятельности. Так с 1999 г. CFS стал обязателен к опубликованию для компаний Германии, чьи акции котируются на бирже. Как в Германии, Австрии, так и в Швейцарии есть соответствующие стандарты по составлению отчета о движении денежных средств (соответственно HFA 1/1995, OFG, FER6). Австрийские и швейцарские предприятия, особенно те, которые следят за информацией международных бирж, также публикуют ретроспективно – в рамках годовой отчетности – CFS. Предприятия ориентируются при этом зачастую на американский или международный стандарты: соответственно SFAS Nr. 95 и IAS7.

3 Оценка экономического состояния исследуемого объекта

3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Южный Регион»

Общество с ограниченной ответственностью «Южный Регион» было создано с целью извлечения прибыли и зарегистрировано 19.02.2001 г.

Сокращенное наименование фирмы – ООО «Южный Регион».

Юридический (почтовый) адрес ООО «Южный Регион» - 346490, Ростовская обл., г. Шахты, пер. Комиссаровский д.92 кв.26

ООО «Южный Регион» действует на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», устава, учредительного договора, а также руководствуется иными законами и нормативными актам.

Предприятие имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности перед клиентами, бюджетом, банками и другими юридическими и физическими лицами, быть истцом и ответчиком в суде.

Фирма несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Для обеспечения деятельности ООО «Южный Регион» за счет денежных средств учредителей образован Уставный капитал в размере 10 000 (десять тысяч) рублей.

Предприятие имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения фирмы.

Высшим органом управления ООО «Южный Регион» является Собрание учредителей. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется исполнительным органом – директором, заключившим договор с учредителями.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.1.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		44



Рисунок 3.1 - Действующая организационная структура
ООО «Южный Регион»

Согласно представленной выше организационной структуре управления озвучим основные функциональные обязанности, возложенные на руководство и структурные подразделения ООО «Южный Регион».

В основные должностные обязанности Директора фирмы входят: общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, организация взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации в деятельности всех служб. Также к обязанностям директора относится защита имущественных интересов предприятия в суде, органах государственной власти.

Главный бухгалтер формирует учетную политику организации, руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета. Также главный бухгалтер обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов и составление отчета об исполнении бюджетов денежных средств и смет расходов, подготовку необходимой бухгалтерской и статистической отчетности, организует работу с Налоговой инспекцией, Пенсионным фондом, Фондами социального страхования, обязательного медицинского страхования. В его обязанности входит обеспечение сохранности бухгалтерских документов и сдача их в архив в установленном порядке.

Заместитель директора по производственно-хозяйственным вопросам осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, заготовки и хранения сырья, сбыта продукции на рынке и по договорам поставки, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Он обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчетов, установленной отчетности о выполнении планов по сбыту готовой продукции, финансовой деятельности, материально-технического снабжения и работы транспорта и координирует работу подчиненных ему служб и подразделений.

Инженер по технике безопасности и охране труда проводит вводные и плановые инструктажи по охране труда с работниками и всеми вновь принимаемыми на работу, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику. Также участвует в проведении проверок технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно-технических устройств, санитарно-бытовых помещений, средств

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		46

коллективной и индивидуальной защиты работников и составляет отчетность по охране труда.

Главный мастер участка осуществляет непосредственное руководство производственным участком, обеспечивает выполнение участком в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции (работ, услуг), качеству, заданной номенклатуре и ассортименту. Проверяет качество выпускаемой продукции или выполняемых работ, осуществляет мероприятия по предупреждению брака и повышению качества продукции (работ, услуг). В его обязанности также входит оформление первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев.

При добросовестном исполнении руководителями, специалистами и рабочими своих должностных обязанностей намного проще контролировать и координировать деятельность предприятия.

ООО «Южный Регион» специализируется на добыче, обработке и реализации натурального природного камня – песчаника в арендуемом карьере, расположенном в Ростовской области. Общая площадь, занятая под добычей камня составляет 2 гектара.

Таким образом, предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- добыча природного камня;
- производство и сбыт облицовочных изделий из природного камня;
- производство и реализация строительных материалов (песок и щебень);
- транспортно-экспедиторская деятельность.

На рисунке 3.2 изображена производственная структура ООО «Южный Регион», на которой представлены его основные подразделения.

Предприятие производит и реализует такие разновидности природного камня, как:

- «камень-пластунка» - желто-рыжий с разводами камень с гладкой поверхностью;
- «камень-фонтанка» - песчаник в виде пластов камня с рваной «скальной» поверхностью.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		47



Рисунок 3.2- Действующая производственная структура
ООО «Южный Регион»

К преимуществам ООО «Южный Регион» следует отнести:

- цеха по обработке природного камня, расположенные непосредственно на территории карьера;
- оперативная доставка камня автомобильным транспортом в регионы ЮФО;
- приемлемые цены и гибкая система оплаты.

Для оценки динамики развития предприятия произведем комплексный обзор его финансово-экономических показателей в ретроспективе.

Основные показатели, характеризующие масштабы и эффективность производственно-хозяйственной деятельности представлены в таблице 3.1.

Проанализировав основные технико-экономические показатели ООО «Южный Регион» можно сделать вывод о том, что в его финансовом положении наблюдаются положительные сдвиги. Наблюдается рост всех показателей. Почти не изменилась средняя заработная плата на одного сотрудника. По данным

таблицы 2.1 видно повышение рентабельности с 9,89% до 10,14%. Одновременно с этим затраты на 1 рубль снизились на 0,23% и в 2018 году составили 0,908 руб.

Таблица 3.1 – Экономические показатели ООО «Южный Регион»

Наименование показателя	Ед. изм.	2017	2018	Абсолютное отклонение, ($\Delta\pm$)	Темп роста, %	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от реализации продукции, товаров, услуг	тыс. р.	53843	56868	3025	105,62	5,62
2. Себестоимость готовой продукции	тыс. р.	48996	51630	2634	105,38	5,38
3. Среднесписочная численность работников	чел.	53	55	2	103,77	3,77
4. Производительность труда //среднегодовая//	тыс. р.	1015,9	1033,9	18,0	101,78	1,78
5. Фонд оплаты труда годовой	тыс. р.	13478	14050	572	104,24	4,24
6. Среднемесячная заработная плата на одного работающего	тыс. р.	21,19	21,29	0,1	100,45	0,45
7. Фондоотдача	руб/руб	5,17	6,18	1,01	119,53	19,53
8. Прибыль от продаж	тыс. р.	4847	5238	391	108,07	8,07
9. Налог на прибыль и приравненные к нему платежи	тыс.руб.	1615	1706	91	105,63	5,63
9. Рентабельность	%	9,89	10,14	0,25	-	
10. Затраты на 1 рубль	р.	0,91	0,908	-0,002	99,77	-0,23

3.2 Анализ деятельности ООО «Южный Регион»

3.2.1 Анализ выручки ООО «Южный Регион»

Поскольку объем реализации продукции - это конечный результат деятельности предприятия как производственного комплекса, анализ выручки проводят по предприятию в целом, так и в разрезе по видам продукции. Данный

анализ предоставляет полезную информацию для определения перспектив развития предприятия. [9, с.150]

Произведем анализ выручки ООО «Южный Регион» в разрезе по видам выпускаемой данным предприятием продукции и оказываемых услугах, представив его в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ структура выручки ООО «Южный Регион» и ее изменение

Вид деятельности	2017		2018		Отклонение	
	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %	тыс.руб.	уд.вес
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации облицовочного природного камня по оптовым ценам	24337,04	45,2	23912,99	42,05	-424,05	-3,15
Выручка от реализации облицовочного природного камня по розничным ценам	6660,38	12,37	5584,44	9,82	-1075,95	-2,55
Выручка от реализации строительных материалов по оптовым ценам	12642,34	23,48	15724,0	27,65	3081,66	4,17
Выручка от реализации строительных материалов по розничным ценам	4388,20	8,15	5339,90	9,39	951,70	1,24
Оказание транспортно-экспедиторских услуг	5815,04	10,8	6306,66	11,09	491,92	0,29
ИТОГО:	53843	100	56868	100	3025	

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод о том, что общий объем реализации продукции и услуг ООО «Южный Регион» в 2018 году вырос на 5,62% по сравнению с 2017 годом и составил 56868 тыс. руб.

В 2018 году наблюдается значительное увеличение объема реализации строительных материалов по оптовым и розничным ценам.

На рисунке 3.3 представлена гистограмма, позволяющая увидеть доли выручки от реализации отдельных видов продукции и услуг в общем объеме.



Рисунок 3.3 – Структура выручки ООО «Южный Регион»

Наибольший удельный вес в общем объеме выручки предприятия занимает выручка от реализации облицовочного природного камня по оптовым ценам. На втором месте – реализация строительных материалов по оптовым ценам. Наименьший удельный вес в общем объеме выручки имеет реализация строительных материалов по розничным ценам.

3.2.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции ООО «Южный Регион»

Анализ структуры затрат предприятия производится на основе данных бухгалтерского учета. Этот вид анализа является наиболее информативным для оценки эффективности деятельности предприятия и разработки перспективных планов его развития, поскольку позволяет выявить резервы снижения себестоимости. [10, с.284]

В таблице 3.3 представлен анализ себестоимости продукции ООО «Южный Регион».

По данным таблицы 3.3 видно, что полная себестоимость продукции увеличилась на 5,37% и в 2018 году составила 51630 тыс. руб.

На основании представленной выше таблицы построим диаграмму, наглядно представляющую затраты, включаемые в полную себестоимость продукции ООО «Южный Регион» (рисунок 3.4).

Таблица 3.3 – Анализ себестоимости продукции ООО «Южный Регион»

Показатели	2017		2018		Изменения	
	тыс. руб.	уд.вес,%	тыс. руб.	уд.вес,%	тыс. руб.	уд.вес,%
Расходы на оплату труда	13478	27,51	14050	27,21	572	-0,3
Отчисления на соц.страхование	4245,57	8,66	4425,75	8,57	180,18	-0,09
Материальные затраты	13200	26,94	13800	26,73	600	-0,21
Амортизация ОС	72	0,15	72	0,14	0	-0,01
Прочие расходы	18000,43	36,74	19282,25	37,35	1281,82	0,61
Итого расходов	48996	100	51630	100	2634	+5,37



Рисунок 3.4 - Затраты, включаемые в полную себестоимость продукции ООО «Южный Регион»

Далее произведем деление затрат, включаемых в себестоимость продукции на постоянные и переменные. В таблице 3.4 представлена структура себестоимости продукции ООО «Южный Регион».

Из таблицы видно, что доля постоянных затрат значительно выше доли переменных затрат. Это связано с тем, что добыча камня делает минимальными затраты на сырье и материалы. Высокая арендная плата за карьер также входит в состав постоянных затрат. Повышение постоянных затрат в 2018 году связано в основном с повышением арендной платы.

Таблица 3.4 – Структура себестоимости продукции ООО «Южный Регион»

Показатель	2017 год		2018 год		Абсолютное отклонение, (Δ±) тыс. руб.
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
Себестоимость, в том числе	48996	100	51630	100	2634,0
Переменные затраты	11247	22,95	13840	26,81	2593
Постоянные затраты	37749	77,05	37790	73,19	41

3.2.3 Анализ трудовых ресурсов ООО «Южный Регион»

Основная цель анализа труда и заработной платы - оценить качество трудовых ресурсов организации, эффективность системы мотивации труда и , в целом, эффективность управления персоналом.

Для анализа трудовых ресурсов необходимо произвести оценку качества персонала предприятия. [9, с.192]

В таблицах 3.5 - 3.9 представлена характеристика персонала по следующим критериям:

- категории персонала;
- стаж работы в организации;
- половая принадлежность работников;
- возраст работника;
- уровень образования персонала.

По данным таблицы 3.5 видно, что среднесписочная численность и структура персонала изменилась в сторону увеличения на 2 человека.

Таблица 3.5 – Структура трудовых ресурсов ООО «Южный Регион»

Показатели	2017		2018		Изменения	
	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес
Руководители и специалисты	18	33,96	17	30,91	-1	-3,05
Рабочие	27	50,94	30	54,54	3	3,60
Вспомогательный персонал	8	15,09	8	14,55		-0,55
Всего	53	100	55	100	2	

Таблица 3.6 – Характеристика персонала ООО «Южный Регион» по возрастному признаку

Показатели	2017		2018		Изменения	
	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес
До 30 лет	20	37,74	19	34,54	-1	-3,19
От 30 до 50 лет	22	41,51	24	43,64	2	2,13
Свыше 50 лет	11	20,75	12	21,82	1	1,06
Всего	53	100	55	100	2	

По данным таблицы 3.6 видно, что в ООО «Южный Регион» работают в основном люди в возрасте от 30 до 50 лет.

Таблица 3.7 – Характеристика персонала ООО «Южный Регион» по половой принадлежности

Показатели	2017		2018		Изменения	
	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес
Мужчины	42	79,25	43	78,18	1	-1,06
Женщины	11	20,75	12	21,81	1	1,06
Всего	53	100	55	100	2	

Данные таблицы 3.7 показывают, что на предприятии работают в основном мужчины.

Таблица 3.8 – Характеристика персонала ООО «Южный Регион» по уровню профессионального образования

Показатели	2017		2018		Изменения	
	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес
Высшее	31	58,49	34	61,82	3	3,33
Средне-специальное и среднетехническое	20	37,74	19	34,54	-1	-3,2
Без образования	2	3,77	2	3,64		-0,13
Всего	53	100	55	100	2	

Из таблицы 3.8 видно, что в ООО «Южный Регион» все руководители и специалисты имеют высшее профессиональное образование.

Таблица 3.19 – Характеристика персонала ООО «Южный Регион» по трудовому стажу

Показатели	2017		2018		Изменения	
	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес	Чел	Уд.вес
Свыше 25 лет	3	5,66	4	7,27	1	1,61
От 10 до 25 лет	37	69,81	39	70,91	2	1,1
До 10 лет	13	24,53	12	21,82	-1	-2,71
Всего	53	100	55	100	2	

По данным таблицы 3.9 можно сделать вывод о том, что предприятие в 2017 - 2018 годах обеспечено трудовыми ресурсами в полном объеме согласно штатному расписанию.

В таблице 3.10 представлен анализ эффективности затрат на оплату труда ООО «Южный Регион».

По расчетам, произведенным в таблице 3.10, можно сделать следующий вывод: в 2017 году в 1 рубль реализации были заложены 4 копейки заработной платы сотрудника. В 2018 году данный показатель увеличен на 1,32%, что при темпе инфляции не соответствует уровню заработных плат согласно имеющимся среднеотраслевым значениям.

Таблица 3.10 – Анализ эффективности затрат на оплату труда ООО «Южный Регион»

Показатель	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение, (Δ±)	Темп роста, %	Темп прироста, %
объем реализации на 1 рубль затрат на оплату труда, руб./руб.	3,99	4,05	0,06	101,32	1,32
сумма прибыли на 1 рубль затрат на оплату труда, руб./руб.	0,36	0,37	0,01	103,67	3,67

3.2.4 Анализ основных средств ООО «Южный Регион»

Основные средства – один из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятия. Рациональное использование основных фондов и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей.

В процессе анализа необходимо обратить внимание на основные средства, арендованные организацией, что увеличивает ее производственные возможности и на основные средства, переданные в аренду, что уменьшает ее производственные возможности. [11, с.112]

Таблица 3.11 – Анализ динамики и структуры основных средств ООО «Южный Регион»

Показатель	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	Абсолютное отклонение, (Δ±) тыс. руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %
Собственные основные средства	4571,25	4571,25	0,00	100,00	0,00
Арендованные основные средства	5832,45	4628,15	-1204,30	79,35	-20,65
Основные средства, переданные в аренду	-	-	-	-	-
Всего основных средств	10403,70	9199,40	-1204,30	88,42	-11,58

В таблице 3.11 представлен анализ динамики и структуры основных средств ООО «Южный Регион».

По данным таблицы 3.11 можно сделать вывод, что количество арендованных средств в 2018 году уменьшилось на 20,65% и составило в стоимостном выражении 4628,15 тыс. руб.

В заключении проведем анализ показателей использования основных средств предприятия, представив его в виде таблицы 3.12.

Таблица 3.12 – Анализ показателей использования основных средств ООО «Южный Регион»

Показатель	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение, (Δ±)	Темп роста, %	Темп прироста, %
Объем реализации продукции, тыс.руб.	53843	56868	3025	105,6181862	5,61818621
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	5201,85	4599,70	-602,15	88,42	-11,58
Фондоотдача, руб./руб.	10,35	12,36	2,01	119,4	19,4
Фондоемкость, руб./руб.	0,1	0,08	-0,02	80,0	-20,0
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	98,15	83,63	-14,52	85,2	-14,8

Анализ показателей эффективности использования основных средств дает основания в целом положительно оценивать уровень соответствующих показателей. Повышение фондоотдачи в 2018 году на 19,4% способствует повышению доли прибыли в цене товара. Рост фондоотдачи обусловлен превышением темпов роста объема выпуска продукции над темпами роста среднегодовой стоимости оборудования.

3.3 Анализ конкурентного окружения ООО «Южный Регион»

Анализ конкурентного окружения начинается с определения типа среды, в которой действует организация.

Целью изучения различных типов конкурентной среды является получение разностороннего описания среды путем выявления максимального количества факторов, которые могут воздействовать на шансы организации добиться успеха или потерпеть неудачу в ее деятельности на рынке. Наибольшая сложность состоит в том, что количество факторов велико и степень их воздействия на любую организацию может существенно различаться. [7, с.208]

Анализ конкурентного окружения ООО «Южный Регион» проведем, используя «модель пяти сил», предложенная М. Портером и представленная на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Модель пяти сил М. Портера

Рассмотрим влияние представленных выше сил на деятельность ООО «Южный Регион».

Ростовская область, в пределах которой осуществляет свою деятельность предприятие, богата залежами природного камня. В связи с большими затратами, необходимыми для разработки и открытия новых карьеров, специализирующихся

на добыче песчаника, угроза появления новых конкурентов ООО «Южный Регион» не значительна.

Специфика деятельности организации не предполагает зависимости от поставщиков, так как добыча и обработка природного камня производятся исключительно ресурсами ООО «Южный Регион», без применения посторонних материалов и сырья.

Произведенную продукцию ООО «Южный Регион» распространяет в пределах Ростовской области. При этом зависимость от покупателей очень велика. При отсутствии постоянной клиентской базы и наличии значительного количества конкурентов сбыт продукции становится затруднителен. Также негативным обстоятельством является то, что ООО «Южный Регион» арендует карьер. В связи с этим в цене продукции значительную часть составляют арендные платежи.

В настоящее время наряду с использованием природного облицовочного камня в ландшафтной индустрии стал широко применяться искусственный камень. Технология изготовления искусственного камня значительно дешевле технологии добычи и обработки натурального камня. В связи с этим появляется существенная угроза замены песчаника на искусственно сделанный камень.

Наряду с ООО «Южный Регион» в Ростовской области добычу и реализацию природного камня и строительных материалов осуществляют три крупные фирмы:

- ООО «Юг Камень Дон», доля рынка которого составляет около 35%;
- ООО «Алатырь», занимающий около 21% рынка;
- ООО «Каменный двор», доля рынка которого составляет 18%.

ООО «Южный Регион» занимает на рынке поставок природного камня четвертое место, его доля составляет 15%. Оставшуюся часть рынка делят между собой мелкие фирмы-конкуренты, существование которых не представляет особой угрозы.

Наличие у крупных фирм-конкурентов больших производственных и маркетинговых возможностей приводит к преимуществам в борьбе за клиентов. Между существующими конкурентами идет напряженная борьба за рынок. Также

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		59

стоит обратить внимание на то, что компании «Юг Камень Дон» и ООО «Алатырь» поставляют свою продукцию за пределы Ростовской области. Соответственно, помимо высоких позиций на рынке области, данные предприятия имеют клиентскую базу и за ее пределами, что позволяет увеличивать масштабы реализации продукции.

В стратегическом планировании деятельности ООО «Южный Регион» необходимо учитывать существование всех выше перечисленных факторов, так как их проявление в процессе реализации стратегии может привести к последствиям, негативно влияющим на деятельность предприятия и ее финансовые результаты.

3.4 SWOT-анализ ООО «Южный Регион»

Любая работа над стратегией начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Одним из распространенных методов изучения внутренней и внешней среды компании является SWOT-анализ.

Используя методику проведения данного вида анализа, рассмотренную в теоретической части данной выпускной квалификационной работы, произведем SWOT-анализ ООО «Южный регион». [1, с.159]

На первом этапе исследования необходимо выявить сильные и слабые стороны компании.

При разработке стратегии развития организации сильные стороны имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ. Они дают шанс использовать благоприятные рыночные обстоятельства.

К сильным сторонам ООО «Южный Регион» можно отнести:

- адекватные финансовые источники;
- высокое качество продукции;
- современное оборудование.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
						60
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

При анализе слабых сторон компании следует иметь в виду, что они при определенных обстоятельствах могут превратиться в сильные.

К слабым сторонам ООО «Южный Регион» относятся:

- высокая стоимость продукции в сравнении с основными конкурентами;
- низкая заинтересованность сотрудников в развитии предприятия;
- отсутствие четко выраженной стратегии;
- слабая политика продвижения на рынок;
- узкий ассортимент выпускаемой продукции.

Второй этап SWOT-анализа предполагает выявление возможностей и угроз компании, которые должны быть учтены в процессе стратегического планирования.

К потенциальным возможностям ООО «Южный Регион» можно отнести следующее:

- доступность ресурсов;
- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- расширение ассортимента продукции.

Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты.

К угрозам ООО «Южный Регион» относятся:

- ожесточение конкуренции;
- появление на рынке товаров-заменителей;
- ярко выраженный сезонный характер
- чувствительность к нестабильности условий бизнеса.

На третьем этапе SWOT-анализа определяется взаимозависимость факторов внутренней и внешней среды.

Для оценки этих связей составим матрицу SWOT, представленную в виде таблицы 3.13.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		61

Таблица 3.13 – Матрица SWOT

	ВОЗМОЖНОСТИ: 1. Доступность ресурсов; 2. Обслуживание дополнительных групп потребителей; 3. Расширение ассортимента продукции.	УГРОЗЫ: 1. Ожесточение конкуренции; 2. Появление на рынке товаров-заменителей; 3. Чувствительность к нестабильности условий бизнеса. 4. Ярко выраженная сезонность
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: 1. Адекватные финансовые источники; 2. Высокое качество продукции; 3. Современное оборудование.	Поле СИВ: 1-3 2-2 3-1	Поле СИУ: 2-1 2-2 1-3
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: 1. Высокая стоимость продукции в сравнении с основными конкурентами; 2. Низкая заинтересованность сотрудников в развитии предприятия; 3. Отсутствие четко выраженной стратегии; 4. Слабая политика продвижения на рынок; 5. Узкий ассортимент выпускаемой продукции.	Поле СЛВ: 5-1 4-2 1-3	Поле СЛУ: 1-1 1-2 2-3 4-1

В таблице 3.13 слева выделены блоки сильных и слабых сторон ООО «Южный Регион», а в верхней части таблицы представлены возможности и угрозы компании. На пересечении указанных выше блоков образуются четыре поля, в которых указаны возможные сочетания факторов, указанных в блоках:

- поле СИВ (силы и возможности). Реализация пар, представленных в данном поле, позволит получить наибольший положительный эффект для предприятия.

- поле СИУ (силы и угроза). В данном поле представлены силы, которые позволят устранить или хотя бы сократить последствия угроз;

- поле СЛВ (слабости и возможности), в котором представлены слабости и пути их преодоления с использованием возможностей.

- поле СЛУ (слабости и угрозы). Предприятие не должно допустить реального сочетания этих факторов.

Для успешного анализа окружения организации важно не только выявить возможности и угрозы, но и оценить их в отношении важности и степени влияния на деятельность организации. Произведем оценку возможностей и угроз ООО «Южный Регион», используя матрицу возможностей и матрицу угроз, представленных в виде таблиц 3.14 и 3.15.

Таблица 3.14 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Степень влияния		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Доступность ресурсов		
Средняя	Расширение ассортимента продукции	Обслуживание дополнительных групп потребителей	
Низкая			

Согласно матрице возможностей, в первую очередь следует использовать возможности расширения ассортимента продукции и доступности ресурсов.

Таблица 3.15– Матрица угроз

Вероятность наступления угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Небольшие проблемы
Высокая		Ожесточение конкуренции	Появление на рынке товаров-заменителей	
Средняя			Ярко выраженная сезонность	Чувствительность к нестабильности условий бизнеса
Низкая				

Ожесточение конкуренции и появление на рынке товаров-заменителей представляют серьезную угрозу для ООО «Южный Регион». Необходимо контролировать развитие данных факторов и принимать необходимые меры по их устранению либо уменьшения их влияния на деятельность предприятия.

4 Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»

4.1 Предпосылки для внедрения на ООО «Южный Регион» стратегического планирования и бюджетирования как его составного элемента

В ходе комплексного экономического анализа деятельности ООО «Южный Регион», произведенного в аналитической части данной выпускной квалификационной работы было сделано следующее заключение: финансовое положение ООО «Южный регион» стабильно, кроме того наблюдается положительная динамика основных технико-экономических показателей.

Также был произведен анализ конкурентного положения предприятия на рынке Ростовской области и SWOT- анализ. По результатам данных исследований можно сделать следующий вывод: наличие у крупных фирм-конкурентов больших производственных и маркетинговых возможностей приводит к преимуществам в борьбе за клиентов. Между существующими конкурентами идет напряженная борьба за рынок. Также стоит обратить внимание на то, что некоторые компании поставляют свою продукцию за пределы Ростовской области. Соответственно, помимо высоких позиций на рынке области, данные предприятия имеют клиентскую базу и за ее пределами, что позволяет увеличивать масштабы реализации продукции.

Ожесточение конкуренции и появление на рынке товаров-заменителей представляют серьезную угрозу для ООО «Южный Регион». Необходимо контролировать развитие данных факторов и принимать необходимые меры по их устранению либо уменьшению их влияния на деятельность предприятия.

Специфика камнедобывающей отрасли состоит в том, что количество природного сырья ограничено. Следовательно, для успешного функционирования предприятий, занятых в данной отрасли, необходимо рационально планировать свою производственную деятельность на как можно более длительный период с

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		64

целью максимизации положительного совокупного финансового результата, то есть прибыли.

Стратегическое планирование – один из способов эффективного управления предприятием.

В ходе анализа информации, полученной на ООО «Южный Регион», было выявлено, что деятельность предприятия планируется в основном на краткосрочный период. Соответственно, практики долгосрочного стратегического планирования на предприятии не наблюдается. В связи со спецификой камнедобывающей отрасли следует разработать долгосрочную стратегию развития предприятия, период реализации которой рассчитан на 5 лет. При этом следует обратить внимание на ограниченность финансовых ресурсов компании и на сезонный характер реализации готовой продукции. При разработке стратегии необходимо опираться на теоретические знания, а также учитывать результаты SWOT-анализа.

Разработку стратегии развития ООО «Южный Регион», как и разработку любой стратегии, целесообразно начать с определения философии бизнеса, которая включает в себя следующие элементы:

- видение;
- миссия;
- цели.

Руководствуясь данными, полученными в результате анализа конкурентного положения ООО «Южный Регион» видение организации в будущем можно сформулировать следующим образом: ООО «Южный Регион» претендует на статус «Market-Maker», в переводе с англ. «делающий рынок». Иными словами, предприятие планирует достичь конкурентного преимущества на рынке природного камня.

Миссия ООО «Южный Регион» состоит в следующем: производство, обработка и реализация натурального камня должны удовлетворять не только эстетические потребности клиентов, но и обеспечивать оптимальное соотношение цены и качества производимой предприятием продукции. Обеспечение хорошего

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		65

качества продукции и приемлемых цен на нее является залогом успешной деятельности любого предприятия.

Девиз ООО «Южный Регион» звучит следующим образом: «Наша фирма реализует камень, отвечающий Вашим эстетическим потребностям и финансовым возможностям».

На основании описанных выше видения и миссии ООО «Южный Регион» можно определить перечень целей, которые преследует предприятие в ходе разработки и реализации стратегии развития.

Стратегическим цели ООО «Южный Регион» можно рассматривать в трех направлениях:

1) Производственные цели:

- обеспечение уровня качества, позволяющего быть первым на рынке натурального камня на Юге России;
- развитие собственного производства, повышение качества и расширение ассортимента выпускаемой продукции, снижение производственных издержек;
- повышение экологической чистоты производства.

2) Рыночные цели:

- дальнейшее усиление позиций на стратегически важных для ООО «Южный Регион» рынках и освоение новых рынков сбыта;
- максимальное удовлетворение требований потребителей продукции.

3) Финансовые цели:

- максимизация прибыли компании;
- оптимальное соотношение рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости компании;
- сбалансированное развитие в сферах получения дохода, инвестирования средств в развитие компании и управление финансовыми потоками.

При разработке стратегии развития ООО «Южный Регион» необходимо проанализировать следующие базовые стратегии:

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		66

- стратегии достижения конкурентных преимуществ, основанные на дифференциации и инновациях;
- стратегия поведения в конкурентной среде, характерная для фирм, бросающих вызов рыночному окружению;
- товарно-маркетинговая стратегия;
- стратегия научно-технического развития и технической политики организации.

Отличительные черты перечисленных выше стратегий представлены в теоретической части данной выпускной квалификационной работы.

В ходе анализа, проведенного в аналитической части работы можно выделить два основных пути достижения поставленных стратегических целей:

- 1) В основу новой политики положить количественное увеличение добычи природных ресурсов.
- 2) При разработке новой политики предприятия особое внимание уделить технологическому процессу ступенчатой обработки добываемого камня.

При реализации первой стратегической альтернативы финансовые средства ООО «Южный Регион» планируется вложить в дополнительный персонал и оборудование для добычи камня. Данный вариант имеет следующие негативные аспекты:

- резкое уменьшение запасов природных ресурсов, что влечет за собой дальнейшее прекращение деятельности предприятия;
- увеличение готовой продукции, своевременная реализация которой может вызвать затруднения.

Второй стратегический вариант предусматривает разработку и внедрение новых технологических процессов, позволяющих проводить дальнейшую обработку той продукции, которую производит на данный момент ООО «Южный Регион». Это позволит не только уменьшить количество запасов на складе, но и повысить качество и стоимость реализуемой продукции. При этом финансовые вложения потребуются на маркетинговые исследования, позволяющие выявить

продукцию на рынке природного камня, пользующуюся спросом на Юге России, закупку необходимого оборудования, оплату труда вновь принятых рабочих.

Проанализировав представленные выше стратегические варианты, дальнейшую политику развития ООО «Южный Регион» будем разрабатывать, взяв за основу второй стратегический вариант и на его основе разработаем бюджет компании.

Для выявления направлений совершенствования технологии обработки камня, необходимо провести маркетинговые исследования, позволяющие выявить продукцию, пользующуюся наибольшим спросом на рынке природного камня.

Произведя анализ спроса и предложения на рынке строительных материалов Юга России, были сделаны следующие выводы:

- предложение «камня-пластушки» серо-желтого цвета, такого как производит ООО «Южный Регион» соответствует спросу;

- предложение «камня-фонтанки» немного превышает спрос на него, так как способ добычи такого вида камня наименее затратен;

- в связи с ростом желающих облагородить свои дачные участки и дома, наблюдается рост спроса на красный песчаник, получаемый посредством обжига. Данный вид камня отличается красивым оттенком и керамической звонкостью;

- растет спрос на стеновые блоки, кладка которых облегчает и ускоряет процесс строительства.

На основе проведенного маркетингового исследования целесообразно на ООО «Южный Регион» внедрить в производство технологию обжига камня.

Также еще одним направлением, в связи с распространением блочного строительства, является внедрение технологического процесса производства стеновых облицовочных блоков.

Стратегическое управление предполагает координацию и распределение ресурсов предприятия. Выбрать рациональный путь к достижению намеченных целей - одна из важнейших задач руководства предприятия.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		68

4.2 Реализация основных элементов стратегии развития ООО «Южный Регион» и расчет бюджета на их реализацию

Согласно календарному плану реализации предложенной в данной работе стратегии развития ООО «Южный Регион», представленному в приложении А, каждый этап имеет свои сроки реализации.

Непосредственно перед началом разработки стратегии необходимо провести SWOT-анализ, результаты которого были представлены в аналитической части выпускной квалификационной работы.

На основании проведенного анализа была сформулирована философия бизнеса ООО «Южный Регион», при помощи которой и были определены мероприятия, лежащие в основе разработанной стратегии.

Маркетинговые исследования рынка, на котором осуществляет свою деятельность ООО «Южный Регион», целесообразно проводить ежегодно, начиная с момента разработки стратегии развития и заканчивая последним годом ее реализации.

Данные обязанности будут возложены на аппарат управления ООО «Южный Регион». Занятость управленческого персонала, количество компьютеров и выход в Интернет позволяют не вкладывать дополнительных финансовых средств в маркетинговую деятельность.

Далее подробно рассмотрим особенности реализации конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей.

Внедрение новой технологии, позволяющей производить дополнительную обработку камня, планируется в 1-ый год реализации стратегии развития ООО «Южный Регион».

Данная технология предусматривает обжиг камня после шлифовки. Это придаст продукции новые свойства: красный оттенок и керамическую звонкость. Цена и спрос на данный вид камня выше, чем на «камень-пластушку».

Представим технологический процесс производства красного песчаника.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		69

В качестве исходного материала используется уже частично обработанный камень, прошедший шлифовку всех уровней.

1 Этап - шлифованный камень укладывается на выдвижной поддон печи, специально предназначенной для обжига камня, время на выполнение данной операции составляет 10 минут.

2 Этап – перемещение поддона в рабочую камеру печи, закрытие дверцы происходит автоматически и занимает около 5 минут.

3 Этап – установка температуры нагрева на уровне 1100 °С, при этом время обжига составляет 60 минут.

4 Этап – запуск работы, запуск осуществляется около 1 минуты.

5 Этап – по истечении времени обжига печь выключается, поддон с камнем вынимается из рабочей камеры, происходит автоматически и занимает около 7 минут.

6 Этап – остывание печи и поддона в течение 60 минут.

7 Этап - откат продукции на склад, продолжительность данной операции составляет 15 минут.

Общие затраты времени на производство одной партии красного песчаника составляют 158 минут или 2,63 часа.

При восьмичасовой рабочей смене возможно изготовление трех партий красного песчаника.

Для производства красного песчаника была выбрана печь ПВП 1000/12,5 М, имеющая следующие технические характеристики:

- внешние габаритные размеры – 4570 x 1650 x 2500 мм;
- габаритные размеры рабочей камеры – 1600 x 780 x 780 мм;
- камень устанавливается ребром, при длине камня до 400 мм и толщине до 30 мм и ширине до 250 мм, вместимость поддона составляет 600 шт.
- диапазон температур – от +800°С до +1250°С;
- потребляемая мощность – 75 кВт;
- вес печи – 2600 кг;

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		70

- печь имеет выдвижной поддон, пятисторонний обогрев, равномерное распределение температуры по камере, механическую дверь.

Полезный срок использования данного оборудования составляет 5 лет, его стоимость с доставкой – 810 тыс. руб.

При условии, что ООО «Южный Регион» работает 250 дней в году, максимальный выпуск продукции в цехе обжига составит 750 партий, размер каждой - 600 шт. Если размер партии представить в квадратных метрах, то размер одной партии составляет 60 м².

Годовой выпуск красного песчаника составит 45 тыс. м².

Так как в качестве сырья для получения обожженной пластушки будет использоваться «камень-пластушка», производимый на ООО «Южный Регион», соответственно его запасы уменьшатся на 45 тыс. м². Предприятие реализует «камень-пластушку» кубическими метрами. В 1 м³ около 22 м². Для производства годового объема обожженного камня потребуется 2046 м³. Себестоимость «камня-пластушки», необходимого для производства красного песчаника. Она составит 3485,36 тыс. руб.

ООО «Южный Регион» располагает помещением, где можно разместить данное оборудование и создать цех обжига, соответствующий всем требованиям безопасности. На создание цеха потребуется около 53 тыс. руб. Данные средства пойдут на закупку необходимого инвентаря и установку и наладку оборудования.

При условии, что производство красного песчаника будет длиться в течение пяти лет, целесообразно рассчитать сумму годовых амортизационных отчислений, включаемых в себестоимость продукции.

Годовая норма амортизации рассчитывается по формуле (1):

$$H_a = \frac{1}{СПИ} * 100, \quad (1)$$

где H_a - годовая норма амортизации, %;

$СПИ$ – срок полезного использования, лет.

$$H_a = \frac{1}{5} * 100 = 20\%$$

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		71

Сумма годовых амортизационных отчислений, относящихся на себестоимость красного песчаника при затратах на оборудование и инвентарь в размере 863 тыс. руб. составит 172,6 тыс. руб. ежегодно в течение пяти лет.

Для работы в цехе обжига потребуется 3 человека. Их заработная плата будет начисляться по методике сдельно-премиальной системы оплаты труда на основании тарифных ставок и положений о премировании. По данной системе заработная плата рассчитывается по формуле (2)

$$ЗП = P_{\text{компл}} * N_{\text{изд}} , \quad (2)$$

где $P_{\text{компл}}$ – комплексная расценка, руб.;

$N_{\text{изд}}$ - количество произведенных партий продукции в год, шт.

Комплексная расценка рассчитывается по формуле (3):

$$P_{\text{компл}} = Ч_{\text{ст сред}} * T_{\text{сред}} , \quad (3)$$

где $Ч_{\text{ст сред}}$ - средняя часовая тарифная ставка, руб.;

$T_{\text{сред}}$ - средние затраты времени на изготовление одной партии, ч.

Расчет тарифных ставок на ООО «Южный Регион» производится на основе МРОТ и тарифных коэффициентов, разрабатываемых предприятием.

Минимальная тарифная ставка, то есть ставка I разряда рассчитывается по формуле (4):

$$Ч_{\text{ст}}^I = \frac{МРОТ}{D_{\text{мес}} * R} , \quad (4)$$

где $МРОТ$ - минимальный размер оплаты труда ($МРОТ$ взят по состоянию на 01.01.2020 года), руб.;

$D_{\text{мес}}$ - число рабочих дней в месяц согласно рабочему режиму предприятия, дн.;

R - нормальная продолжительность рабочего дня, ч.

$$Ч_{\text{ст}}^I = \frac{14580}{21 * 8} = 86,79 \text{руб.}$$

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		72

В таблице 4.1 представим тарифную сетку, используемую для расчета оплаты труда ООО «Южный Регион»

Таблица 4.1 – Тарифная сетка, используемая для расчета оплаты труда работников ООО «Южный Регион»

Разряд работника	I разряд	II разряд	III разряд	IV разряд	V разряд
Тарифный коэффициент	1,0	1,05	1,10	1,15	1,20
Часовая тарифная ставка, руб.	86,79	91,12	95,47	99,81	104,15

Принимаемые на работу в цех обжига рабочие должны иметь II разряд, поэтому для расчета их заработной платы примем тарифную ставку, равную 91,12 руб.

Комплексная расценка, рассчитанная по формуле (3) равна:

$$P_{\text{компл}} = 91,12 * 2,63 = 239,65,17 \text{руб.}$$

Определим годовой размер оплаты труда одного рабочего, занятого производством красного песчаника:

$$ЗП_{\text{год}} = 239,65 * 750 = 179734,2 \text{руб.}$$

Годовая заработная плата всех работников цеха обжига составит 539,2 тыс. руб.

При выполнении производственного плана каждый работник цеха обжига в конце года получит премию в размере 50,0 тыс. руб. Премии выплачиваются из чистой прибыли предприятия.

Красный песчаник целесообразно реализовывать квадратными метрами, так как способ его производства облегчает сортировку и упаковку продукции.

Стоимость 1 м² красного песчаника составляет 1050 руб. Предполагаемый годовой объем выручки от реализации 45 тыс. м² обожженного камня составит 47250 тыс. руб.

Производство красного песчаника планируется в течение всего срока реализации стратегии развития ООО «Южный Регион». При этом объем

производства в течение пяти лет изменять не планируется, если в этом не будет необходимости.

После полного внедрения технологии производства обожженного песчаника и получения конкретных финансовых результатов, необходимо сопоставить их с запланированными показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятия.

В случае получения запланированных или близких к ним значений экономических показателей можно приступить к реализации следующего этапа стратегии развития ООО «Южный Регион».

Внедрение технологии производства стеновых блоков, лицевая часть которых представляет собой красный песчаник, планируется на 4-ом году реализации разработанной стратегии.

Стеновые блоки с декоративной лицевой частью используются при строительстве террас, возведении каминов, а также для отделки фасадов зданий.

Спрос на данную продукцию в последнее время значительно вырос.

В связи с тем, что ООО «Южный Регион» производит и реализует строительные материалы, такие как песок, гравий, которые необходимы в качестве расходных материалов при производстве стеновых блоков, на предприятии возможно внедрение данного производства.

Подробно рассмотрим технологический процесс производства строительных блоков:

1 Этап - Дозировка расходных материалов.

Этап подготовки компонентов рабочей смеси для изготовления блоков крайне важен. Фракционное соответствие требованиям технологии при производстве того или иного изделия напрямую влияет на их свойства прочности, теплопроводности, выносливости при влиянии неблагоприятных факторов окружающей среды.

На этом этапе рекомендуется использовать вибросито для просеивания и сортировки по фракциям песка и наполнителя. Его использование необходимо для должной производительности труда и обеспечения высокого качества продукции.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		74

Вибросито просеивает и сортирует по фракциям сыпучие материалы (песок, гравий, цемент). Длительность данного этапа – 30 минут.

2 Этап – Загрузка в бетоносмеситель компонентов и непосредственный замес.

Использование бетоносмесителя – важнейший этап технологического процесса. Ручной замес неприемлем, так как не может обеспечить нормативную консистенцию рабочей смеси. Продолжительность этапа – 40 минут.

3 Этап – Виброформование блоков

Виброформование блоков начинается с закладки в лицевую часть блочной формы обожженного камня. Пустое пространство формы заполняется рабочей смесью. Для более рационального распределения рабочей смеси используется вибратор, установленный в нижней части формовочной установки. Виброформование блоков занимает до трех минут. Укладка камня занимает 5 минут, а само формование 3 минуты.

4 Этап – Выгрузка готовых изделий

Расформовка осуществляется сразу после изготовления блоков. Блок-формы сразу освобождаются для следующего цикла производства. Это дает возможность обойтись их небольшим количеством. Выгрузка продукции из форм занимает около 2 минут.

5 Этап – Сушка в течение 24 часов

После извлечения из блок-формы изделия сушатся в естественных условиях в течение суток при температуре от +5 до +20 °С.

6 Этап – Отправка на склад

После сушки готовые блоки складываются на специальные поддоны в количестве 50 штук. Каждый поддон с блоками упаковывают пленкой для сохранения от воздействия вредных факторов окружающей среды. Упакованные блоки отправляют на склад, используя специальные тележки.

Ознакомившись с технологическим процессом производства строительных блоков можно составить перечень необходимого оборудования, используемого в процессе производства:

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		75

- вибросито;
- бетоносмеситель Б-130;
- передвижная формовочная машина ПР-6.

Вибросито мощностью 4,4 м³/час и мощностью 0,18 кВт можно приобрести по цене 11 590 руб. Срок службы при правильной эксплуатации составляет 2 года.

Бетоносмеситель Б-130, рекомендуемый для производства рабочей смеси, имеет следующие технические данные:

- питание – 220 В;
- мощность – 0,6 кВт;
- объем загрузки – 130 литров;
- объем выгрузки – 100 литров;
- вес – 50 кг;
- габаритные размеры – 1220 х 700 х 1290 мм;
- срок службы – 2 года.

Стоимость данного оборудования 12 200 руб.

Цена передвижной формовочной машины ПР-6 производительностью 160 блоков, размеры которых - 390х190х190 мм, за восьмичасовую смену составляет 45 900 руб.

За цикл производится 6 блоков. Время формования составляет 3 минуты. Данная машина предназначена для производства полнотелых и пустотелых блоков. Габаритные размеры установки - 1500 х 1920 х 1650 мм, вес – 180 кг. Машина оснащена механизмом автоматического снятия форм и отката установки.

Срок службы передвижной формовочной машины ПР-6 при правильной эксплуатации составляет 5 лет.

Средняя продолжительность изготовления одной партии стеновых блоков с применением указанного выше оборудования занимает 1,3 часа без учета сушки продукции.

На производство одной партии блоков требуется 85 литров готовой рабочей смеси и 0,5 м² обожженного камня, закладываемого в лицевую часть блока.

Для производства 85 литров рабочей смеси понадобится:

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		76

- 12 дм³ цемента;
- 34 дм³ песка;
- 46 дм³ гравия;
- 23 литра воды.

Из перечисленных выше компонентов необходимо закупить только цемент. Стоимость 1 тонны цемента марки «М 500 До» составляет 5600,00 руб.

Песок и гравий ООО «Южный Регион» реализует в качестве строительных материалов по ценам 3500 руб./тонна и 2100 руб./тонна соответственно. Следовательно, данные компоненты будут изъяты из реализации в необходимом объеме.

В ходе внедрения производства строительных блоков ООО «Южный Регион» планирует приобрести 3 вибросита, предназначенные для просеивания песка, цемента и гравия – компонентов строительной смеси. Также понадобится 3 бетоносмесителя Б-130 и 3 формовочные машины ПР-6.

Затраты на оборудование в сумме составят 209,070 тыс. руб.

Разместить оборудование планируется в пустующем помещении, расположенном на территории ООО «Южный Регион». На приведение цеха в состояние, отвечающее всем санитарным и техническим требованиям, а также для установки и наладки оборудования потребуется около 123 тыс. руб.

При условии, что производство стеновых блоков будет длиться в течение двух лет, рассчитаем сумму годовых амортизационных отчислений, включаемых в себестоимость продукции, используя формулу (5).

Срок полезного использования формовочной машины составляет 5 лет. Затраты на ремонт цеха планируется вернуть также в течение пяти лет. Следовательно, годовая норма амортизации составит:

$$H_a = \frac{1}{5} * 100 = 20\%$$

Сроки полезного использования вибросита и бетоносмесителя составляют по 2 года. Годовая норма амортизации для них составит:

$$H_a = \frac{1}{2} * 100 = 50\%$$

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		77

Сумма годовых амортизационных отчислений, относящихся на себестоимость стеновых блоков, составит:

- при сроке полезного использования 5 лет - 52,140 тыс. руб. ежегодно в течение пяти лет;

- при сроке полезного использования 2 года 35,685 тыс. руб. ежегодно в течение двух лет.

Общая сумма годовых амортизационных отчислений равна 87,825 тыс. руб. в первые два года производства стеновых блоков.

За восьмичасовую смену одна линия оборудования может произвести 6 партий блоков. Следовательно, при количестве рабочих дней в году -250 дн., годовой выпуск продукции одной технологической линией составит 1500 партий, при размере каждой – 6 блоков. Так как ООО «Южный Регион» планирует закупить три линии технологического оборудования, годовой объем продукции составит 4500 партий, или 27000 блоков.

Далее определим стоимость сырья и материалов, необходимых для годового объема производства стеновых блоков.

Так как для производства 1 партии блоков необходимо 12 дм³ цемента, а годовой объем производства планируется в размере 4500 партий, следовательно, необходимо закупить 54 000 дм³, или 54 м³. 1 м³ цемента весит приблизительно 1,6 тонны. Затраты на цемент составят 246,240 тыс. руб.

1 м³ песка весит 1,5 тонны, а гравий – 1,35 тонны. Себестоимость потребляемых строительных материалов составляет 189,0 тыс. руб.

Затраты на оплату потребляемой при производстве стеновых блоков воды составят около 17 тыс. руб. в год.

Обожженный песчаник, закладываемый в лицевую часть блока, ООО «Южный Регион» производит самостоятельно. Для выпуска годового объема производства потребуется 2250 м². При этом себестоимость составит 193,500 тыс. руб.

Затраты на сырье и материалы будут включать в себя себестоимость необходимых для производства блоков песка, гравия, производимых на

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		78

предприятию, затраты на приобретение цемента, а также себестоимость производства обожженного камня. Общая сумма затрат на сырье и материалы, необходимые для производства блоков, составит 645,74 тыс. руб.

Для работы в цехе производства стеновых блоков необходимо принять на работу 3 человека для работы на виброситах, 3 человек для работы на бетоносмесителях и 6 человек для работы на формовочных машинах. Всего в цехе будут работать 12 человек.

Рассчитаем затраты на оплату труда рабочих, занятых в производстве стеновых блоков, используя формулы (6) и (7) и данные таблицы 4.1.

Принимаемые на работу сотрудники не имеют тарифного разряда, поэтому комплексную расценку рассчитаем, используя минимальную часовую ставку.

Комплексная расценка, рассчитанная по формуле (3) равна:

$$P_{\text{компл}} = 86,79 * 1,3 = 112,83 \text{руб.}$$

Определим годовой размер оплаты труда одного рабочего, занятого производством блоков:

$$ЗП_{\text{год}} = 112,83 * 4500 = 507,7 \text{тыс. руб.}$$

Годовая заработная плата всех работников цеха по производству стеновых блоков составит 6092,7 тыс. руб.

Стеновые блоки планируется реализовывать поштучно. Стоимость одного блока составляет 389,3 руб. Предполагаемый годовой объем выручки от реализации 27000 блоков составит 10511,1 тыс. руб.

Производство стеновых блоков планируется до окончания реализации стратегии развития ООО «Южный Регион». При этом годовой объем производства изменять не планируется, если в этом не будет необходимости.

Если по окончании реализации стратегии полученные финансовые результаты будут близки к запланированным, то имеет смысл продолжать производство, как обожженного песчаника, так и стеновых блоков.

Оценим степень достижения стратегических целей, положенных в основу разработки стратегии.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		79

Реализация предложенной стратегии позволит расширить ассортимент выпускаемой ООО «Южный Регион» продукции, внедрив в производство два новых вида продукции, широко востребованной на Юге России: красный песчаник и стеновые блоки. При этом качество выпускаемой продукции будет высокого уровня, так как при ее производстве используется современное оборудование и сырье хорошего качества. Выпуск новой продукции позволит предприятию занять ниши рынка, в которых наблюдается невысокий уровень конкурентной борьбы. Степень достижения финансовых целей будет определена при оценке экономических результатов.

Синергетический эффект от реализации стратегии будет выражен в виде вовлечения в производство двух зданий, ранее пустовавших. Затраты на приведение цеха обжига и цеха производства стеновых блоков в соответствующее состояние окажутся гораздо дешевле, чем их строительство.

Возможные риски в ходе реализации стратегии развития ООО «Южный Регион» и их возможное отрицательное влияние представим в форме таблицы 4.2.

Таблица 4.2 – Возможные риски для ООО «Южный Регион», связанные с реализацией предложенной стратегии

Вид риска	Возможные негативные последствия
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли предприятия
Неплатежеспособность потребителей	Уменьшение количества оказываемых услуг
Недостаточный уровень заработной платы	Текучесть кадров – снижение производительности труда
Низкая квалификация кадров	Снижение качества оказываемых услуг

Для профилактики и нейтрализации рассмотренных выше рисков целесообразно применять следующие механизмы:

- Самострахование. Данный вид страхования следует применять для профилактики и нейтрализации рисков, связанных с низким уровнем заработной платы работников, непосредственно занятых в производстве, а также уровнем их

квалификации. В процессе самострахования на предприятии создаются различные резервные и страховые фонды.

- Диверсификация рисков. Этот механизм целесообразно применять при профилактике рисков, связанных с неустойчивостью спроса, появлением фирм-конкурентов, при возникновении неплатежеспособности потребителей. Данный метод заключается в распределении денежных средств между различными видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой. В этом случае ООО «Южный Регион», неся убытки по одному виду деятельности, может получить прибыль за счет другой сферы деятельности. Диверсификация позволяет повысить устойчивость предприятия к изменениям в предпринимательской среде.

4.3 Постановка процесса бюджетирования в ООО «Южный Регион»

На основе данных, положенных в основе стратегического развития компании на краткосрочную перспективу и определенных п.4.2. настоящей работы произведем расчет бюджета для достижения поставленных целей сроком на 1 год.

При расчете бюджета будем исходить из следующих положений:

- ежемесячный рост инфляции составляет 1%
- материальные затраты на единицу продукции составят по:
 - красному камню песчанику $3485,36/45000=0,077$ тыс.руб/шт
 - по блоку $645,74/27000=0,02$ тыс.руб/шт.

Запас материалов на конец периода составляет 40% от материальных затрат на выполнение производственной программы, на начало периода составляет 30% по стеновым блокам, по красному песчанику материальные затраты планируются в полном объеме

Оплата основных материалов производится из расчета 10% в текущем месяце, 20% в следующем месяце и 70%-на второй месяц с момента поступления

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		81

материалов. По такой же схеме происходит оплата реализации за готовую продукцию.

Далее представлены таблицы разработанного бюджета по вводимым двум направлениям компании.

Таблица 4.3- Бюджет реализации

	Плановый период												Пл ан
	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал			
	Янв	Февр	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Объем продаж													
Красный песчанник, тыс.м.кв.	2,00	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	45
Стеновой блок, тыс.шт.	1,81	2,07	2,11	2,15	2,20	2,24	2,29	2,33	2,38	2,43	2,47	2,52	27
Цена единицы изделий, тыс.руб.													
Красный песчанник	1,05	1,06	1,07	1,08	1,09	1,10	1,11	1,13	1,14	1,15	1,16	1,17	
Стеновой блок	0,39	0,39	0,40	0,40	0,40	0,41	0,41	0,42	0,42	0,43	0,43	0,43	
Выручка от реализации, млн.руб.													
Красный песчанник	2,10	2,12	3,21	3,25	2,79	5,52	5,66	5,80	5,94	4,59	4,64	4,69	50,3
Стеновой блок	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11,1
Итого выручка от реализации, млн.руб	2,80	2,93	4,05	4,11	3,68	6,43	6,60	6,77	6,95	5,63	5,70	5,78	61,4

Таблица 4.4- Бюджет прямых материальных затрат

	Плановый период												Пл ан
	1 квартал			2квартал			3квартал			4квартал			
	Янв.	Февр.	Март.	апр.	Май.	Июнь.	Июль.	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	
Объем выпуска, тыс.шт													
Красный песчанник	2,00	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	45
Стеновой блок	1,81	2,07	2,11	2,15	2,20	2,24	2,29	2,33	2,38	2,43	2,47	2,52	27
Материальные затраты на единицу продукции, тыс.руб\шт.													
Красный песчанник	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	
Стеновой блок	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	
Материальные затраты на выполнение производственной программы, млн.руб.													
Красный песчанник	0,16	0,16	0,25	0,25	0,21	0,42	0,44	0,45	0,46	0,35	0,36	0,36	3,9
Стеновой блок	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,6
Запас материалов на конец периода, млн.руб.													
Красный песчанник	0,06	0,07	0,10	0,10	0,09	0,17	0,17	0,18	0,18	0,14	0,14	0,14	1,6
Стеновой блок	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,2
Запас материалов на начало периода, млн.руб.													
Красный песчанник	0,16	0,16	0,25	0,25	0,21	0,42	0,44	0,45	0,46	0,35	0,36	0,36	3,9
Стеновой блок	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,2
Итого объем материальных закупок, млн.руб	0,20	0,21	0,29	0,29	0,26	0,47	0,48	0,50	0,51	0,41	0,41	0,42	4,5

Таблица 4.5- Бюджет производства

Показатели	Плановый период												План
	1 квартал			2квартал			3квартал			4квартал			
	Янв	Февр	Март	апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Нояб	Дек	
Объем продаж, тыс.шт													
Красный песчанник	2,00	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	45,00
Стеновой блок	1,81	2,07	2,11	2,15	2,20	2,24	2,29	2,33	2,38	2,43	2,47	2,52	27,00
Запас годовой продукции на конец периода, тыс.шт.													
Красный	4,00	3,00	4,00	2,55	4,55	7,53	5,23	5,30	4,08	2,77	4,00	4,00	90,01

песчаник													
Стеновой блок	3,88	2,37	2,20	2,24	2,28	2,33	2,38	2,42	2,47	2,52	2,57	2,57	54,00
Запас годовой продукции на начало периода, тыс.шт.													
Красный песчаника	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	4,00	49,00
Стеновой блок	2,07	2,11	2,15	2,20	2,24	2,29	2,33	2,38	2,43	2,47	2,52	2,52	29,52
Объем выпуска, тыс.шт.													
Красный песчаник	2,00	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	45,00
Стеновой блок	1,8	2,1	2,1	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5	2,5	27,0
Объем выпуска, млн.руб.													
Красный песчаника	2,10	2,12	3,21	3,25	2,79	5,52	5,66	5,80	5,94	4,59	4,64	4,69	50,30
Стеновой блок	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Итого объема выпуска, млн.руб	4,07	5,11	5,15	4,75	7,24	7,36	7,48	7,61	6,43	6,47	6,52	6,52	78,53

Таблица 4.6 – График оплаты основных материалов, млн. руб.

Показатели	Плановый период												План
	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал			
	Янв	Февр	Март	апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Остаток кредиторская задолженности на конец периода	0,18	0,32	0,41	0,47	0,44	0,61	0,77	0,77	0,79	0,71	0,64	0,69	
Сумма задолженности к погашению в текущем период	0												
Фактически е выплаты по закупкам материалов в каждом месяце													
Январь	0,02	0,04	0,14										0,2
Февраль		0,02	0,04	0,14									0,2
Март			0,03	0,06	0,20								0,3
Апрель				0,03	0,06	0,21							0,3
Май					0,03	0,05	0,18						0,3
Июнь						0,05	0,09	0,33					0,5
Июль							0,05	0,10	0,34				0,5
Август								0,05	0,10	0,35			0,5
Сентябрь									0,05	0,10	0,36		0,5

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

84

Октябрь										0,04	0,08	0,28	0,4
Ноябрь											0,04	0,08	0,41
Декабрь												0,04	0,42
ИТОГО	0,0	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	4,0

Таблица 4.7 – Бюджет прямых затрат на оплату труда

Показатели	Плановый период												План
	1 квартал			2квартал			3квартал			4квартал			
	Янв	Февр	Март	апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Объем выпуска, тыс.шт													
Красный песчанник	2,00	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	45,00
Стеновой блок	1,81	2,07	2,11	2,15	2,20	2,24	2,29	2,33	2,38	2,43	2,47	2,52	27,00
Прямые затраты труда на единицу продукции, час/ед.													
Красный песчанник	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	
Стеновой блок	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	
Прямые затраты труда, тыс. час.													
Красный песчанник	0,48	0,48	0,72	0,72	0,61	1,20	1,22	1,24	1,25	0,96	0,96	0,96	12,80
Стеновой блок	0,22	0,25	0,25	0,26	0,26	0,27	0,27	0,28	0,29	0,29	0,30	0,30	5,05
Почасовая тарифная ставка, руб/час.													
	40	41	41	42	42	42	43	43	44	44	45	45	
Прямые затраты на оплату труда, млн.руб.													
Красный песчанник	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,46
Стеновой блок	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,14
Итого прямых зарат на оплату труда, млн.руб	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,60

Таблица 4.8 – График погашения кредиторской задолженности по оплате труда, млн.руб

	Плановый период												План
	1 квартал			2квартал			3квартал			4квартал			
	Янв	Февр	Март	апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Остаток кредиторской задолженности на конец периода	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	

Сумма задолженности к погашению в текущем периоде	0,0												0,0
Фактические выплаты по заработной платы в каждом месяце													
Январь	0,01	0,23											0,03
Февраль		0,01	0,02										0,03
Март			0,08	0,03									0,04
Апрель				0,01	0,03								0,04
Май					0,01	0,03							0,04
Июнь						0,01	0,05						0,06
Июль							0,01	0,05					0,06
Август								0,01	0,05				0,07
Сентябрь									0,01	0,05			0,07
Октябрь										0,01	0,04		0,06
Ноябрь											0,01	0,04	0,06
Декабрь												0,01	0,06
ИТОГО фактических выплат по заработной плате	0,01	0,23	0,10	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,60

Таблица 4.9- Бюджет производственных накладных затрат

	Плановый период												П л а н
	1 квартал			2квартал			3квартал			4квартал			
	Янв	Февр	Март	апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Прямые затраты труда, тыс.час.													
Красный песчанник	19,39	19,59	29,67	29,9	25,73	50,95	52,23	53,5	54,89	42,42	42,84	43,3	46,5
Стеновой блок	8,89	10,14	10,44	10,8	11,08	11,42	11,76	12,1	12,48	12,86	13,25	13,6	13,9
Итого	28,28	29,72	40,11	40,7	36,81	62,37	64,00	65,7	67,38	55,28	56,09	56,9	
Ставка переменных расходов, тыс.руб/час.													
	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	
Переменные накладные расходы, млн./руб.													
Красный песчанника	2,33	2,35	3,56	3,60	3,09	6,11	6,27	6,43	6,59	5,09	5,14	5,19	5,6
Стеновой блок	1,07	1,22	1,25	1,29	1,33	1,37	1,41	1,45	1,50	1,54	1,59	1,64	1,7
Итого ПЕРЕМЕННЫХ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ	3,39	3,57	4,81	4,89	4,42	7,48	7,68	7,88	8,09	6,63	6,73	6,83	7,2
Постоянные накладные расходы, тыс.руб.													
Амортизация (30%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,2

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

86

Непрямые материалы(10 %)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06
Оплата энергоресурсов (20%)	0,68	0,72	0,97	0,99	0,89	1,51	1,55	1,59	1,63	1,34	1,36	1,38	14,6
Зарплата обслуживающего персонал(10%)	0,34	0,36	0,49	0,49	0,45	0,75	0,77	0,79	0,82	0,67	0,68	0,69	7,30
Содержание и ремонт оборудования (24%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,14
Прочие постоянные расходы(6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
Итого постоянных накладных расходов	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,6
Итого накладных расходов,млн.руб	3,42	3,60	4,85	4,93	4,45	7,55	7,74	7,95	8,15	6,69	6,79	6,89	73
Минус амортизация, тыс.,руб.	3,41	3,59	4,84	4,92	4,44	7,53	7,72	7,93	8,13	6,67	6,77	6,87	73
Итого выплаты по накладным расхода, тыс.,руб.	3,41	3,59	4,84	4,92	4,44	7,53	7,72	7,93	8,13	6,67	6,77	6,87	73

Таблица 4.10- Бюджет коммерческих расходов, млн.руб.

	плановый период												план
	I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал			
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
ИТОГО выручка от реализации, млн.руб.	2,80	2,93	4,05	4,11	3,68	6,43	6,60	6,77	6,95	5,63	5,70	5,78	61,4
Переменные коммерческие расходы													
комиссионные сборы 0,5%	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
доставка собственным транспортом 1%	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001
премиальные коммерческим агентам 0,9%	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

87

прочие переменные расходы 0,1%	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,00	
Итого переменных коммерческих расходов 2,5%	0,070	0,073	0,101	0,103	0,092	0,161	0,165	0,169	0,174	0,141	0,143	0,145	1,53	
Постоянные коммерческие расходы														
рекламная и продвижение товара, 35%	0,015	0,015	0,021	0,022	0,019	0,034	0,035	0,036	0,036	0,030	0,030	0,03		
маркетинг 25%	0,011	0,011	0,015	0,015	0,014	0,024	0,025	0,025	0,026	0,021	0,021	0,022		
заработная плата коммерческих агентов 20%	0,008	0,009	0,012	0,012	0,011	0,019	0,020	0,020	0,021	0,017	0,017	0,02		
командировочные расходы 15%	0,006	0,007	0,009	0,009	0,008	0,014	0,015	0,015	0,016	0,013	0,013	0,013		
прочие постоянные расходы 5%	0,002	0,002	0,003	0,003	0,003	0,005	0,005	0,005	0,005	0,004	0,004	0,004		
Итого постоянных коммерческих расходов 1,5%	0,042	0,044	0,061	0,062	0,055	0,097	0,099	0,102	0,104	0,084	0,086	0,08	0,92	
Итого коммерческих расходов	0,112	0,117	0,162	0,164	0,147	0,257	0,264	0,271	0,278	0,225	0,228	0,23	2,45	
минус амортизация	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03		
Итого выплаты по коммерческим расходам	0,082	0,087	0,132	0,134	0,117	0,227	0,234	0,241	0,248	0,195	0,198	0,20	2,09	

Таблица 4.11- Бюджет административных расходов, млн.руб.

	отчет (декабрь)	плановый период											
		I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Выручка от реализации, млн.руб.	0	2,80	2,93	4,05	4,11	3,68	6,43	6,60	6,77	6,95	5,63	5,70	5,78
амортизация 15%	0	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001
аренда 0%	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

88

Содержание фиксированных активов 25%	0	0,011	0,011	0,015	0,015	0,014	0,024	0,025	0,025	0,026	0,021	0,021	0,022
заработная плата управленческого персонала 10%	0	0,004	0,004	0,006	0,006	0,006	0,010	0,010	0,010	0,010	0,008	0,009	0,009
канцелярские расходы 5%	0	0,002	0,002	0,003	0,003	0,003	0,005	0,005	0,005	0,005	0,004	0,004	0,004
услуги связи 3%	0	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003	0,003
командировочные расходы 10%	0	0,004	0,004	0,006	0,006	0,006	0,010	0,010	0,010	0,010	0,008	0,009	0,009
проценты за кредиты 9%	0	0,004	0,004	0,005	0,006	0,005	0,009	0,009	0,009	0,009	0,008	0,008	0,008
налоги 30%	0	0,013	0,013	0,018	0,018	0,017	0,029	0,030	0,030	0,031	0,025	0,026	0,026
прочие расходы 2%	0	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002	0,002
Итого административных расходов 1,5%	0	0,042	0,044	0,061	0,062	0,055	0,097	0,099	0,102	0,104	0,084	0,086	0,087
минус амортизация	0	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001
Итого выплаты по административным расходам	0	0,041	0,043	0,060	0,061	0,054	0,095	0,098	0,100	0,103	0,083	0,084	0,085

Таблица 4.12 – Производственная себестоимость продукции

	плановый период												План
	I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал			
	янв	фев	март	апр	май	июн	июл	авг	сент	окт	ноя	дек	
Объем производства по видам продукции, тыс. шт.													
Красный песчанник	2,00	2,00	3,00	3,00	2,55	5,00	5,08	5,15	5,23	4,00	4,00	4,00	45,00
Стеновой блок	1,81	2,07	2,11	2,15	2,20	2,24	2,29	2,33	2,38	2,43	2,47	2,52	27,00
Прямые материальные затраты по видам продукции, млн.руб.													
Красный песчанник	0,16	0,16	0,25	0,25	0,21	0,42	0,44	0,45	0,46	0,35	0,36	0,36	
Стеновой блок	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	

Прямые затраты на оплату труда по видам продукции, млн.руб.

Красный песчанник	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,46
Стеновой блок	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,14
Общепроизводственные накладные расходы, млн.руб													
	3,41	3,59	4,84	4,92	4,44	7,53	7,72	7,93	8,13	6,67	6,77	6,87	72,82
Общепроизводственные накладные расходы по видам продукции, млн.руб.													
Красный песчанник	2,34	2,36	3,58	3,62	3,11	6,15	6,30	6,46	6,63	5,12	5,17	5,22	56,07
Стеновой блок	1,07	1,22	1,26	1,30	1,34	1,38	1,42	1,46	1,51	1,55	1,60	1,65	16,76
Производственная себестоимость продукции, млн.руб.													
	22,14	22,65	23,18	23,75	24,36	25	25,67	26,39	27,15	27,96	28,82	29,76	328,5
Производственная себестоимость единицы продукции, тыс. руб.													
Красный песчанник	2,24	2,31	2,38	2,47	2,55	2,64	2,74	2,84	2,95	3,06	3,19	3,31	3,31
Стеновой блок	12,23	10,94	10,98	11,03	11,09	11,16	11,23	11,32	11,42	11,53	11,65	11,79	12,17

Таблица 4.13- Бюджет производственных запасов

	плановый период													Пл ан
	I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал				
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь		
Запас готовой продукции на конец периода														
Красный песчанник	4,00	3,00	4,00	2,55	4,55	7,53	5,23	5,30	4,08	2,77	4,00	4,00		
Стеновой блок	3,88	2,37	2,20	2,24	2,28	2,33	2,38	2,42	2,47	2,52	2,57	2,57		
Производственная себестоимость единицы продукции, тыс. руб.														
Красный песчанник	2,24	2,31	2,38	2,47	2,55	2,64	2,74	2,84	2,95	3,06	3,19	3,31		
Стеновой блок	12,23	10,94	10,98	11,03	11,09	11,16	11,23	11,32	11,42	11,53	11,65	11,79		
Запас готовой продукции на конец периода, млн. руб.														
Красный песчанник	8,96	6,93	9,52	6,30	11,60	19,87	14,32	15,06	12,03	8,48	12,76	13,24	139	
Стеновой блок	47,46	25,95	24,10	24,69	25,32	25,99	26,69	27,44	28,23	29,07	29,96	30,34	345	
Итого:	56,42	32,88	33,62	30,99	36,93	45,86	41,01	42,50	40,25	37,55	42,72	43,58	484	
Запас основных материалов на конец периода, млн. руб.														
Красный песчанник	6,93	9,52	6,30	11,60	19,87	14,32	15,06	12,03	8,48	12,76	13,24	13,24		

Стеновой блок	25,95	24,10	24,69	25,32	25,99	26,69	27,44	28,23	29,07	29,96	30,34	30,34	
Итого:	32,88	33,62	30,99	36,93	45,86	41,01	42,50	40,25	37,55	42,72	43,58	43,58	

Таблица 4.14 – Прогноз прибыли и убытков, млн.руб.

	отчет (год)	плановый период												пла н
		I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал			
		янв	фев	март	апр	май	июн	июл	авг	сент	окт	нояб	дек	
Выручка от реализации (нетто)		0,28	0,85	2,95	3,28	4,03	4,25	4,52	6,50	6,67	6,69	6,56	5,66	52,24
минус														
производственная себестоимость реализуемой продукции	0	0,02214	0,02265	0,02318	0,02375	0,02436	0,025	0,02567	0,02639	0,02715	0,02796	0,02882	0,02976	0,3285
коммерческие расходы	0,00	0,08	0,09	0,13	0,13	0,12	0,23	0,23	0,24	0,25	0,20	0,20	0,20	2,10
Административные расходы	0,00	0,04	0,04	0,06	0,06	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,08	0,08	0,09	0,91
Итого прибыль (убыток) от реализации:	0,00	0,13	0,70	2,74	3,06	3,83	3,91	4,16	6,13	6,29	6,39	6,25	5,34	48,91
минус														
проценты за кредиты	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
налог на прибыль 20%	0,00	0,03	0,14	0,55	0,61	0,77	0,78	0,83	1,23	1,26	1,28	1,25	1,07	9,78
дивиденды примерно 5%	0,00	0,07	0,35	1,37	1,53	1,91	1,95	2,08	3,07	3,15	3,19	3,12	2,67	24,45
отчисления в резервный фонд 5%	0,00	0,07	0,35	1,37	1,53	1,91	1,95	2,08	3,07	3,15	3,19	3,12	2,67	24,45
Итого чистая прибыль (непокрытый убыток)	3,53	21,66	22,08	22,53	23,01	23,51	24,05	24,61	25,21	24,61	26,52	27,24	28,02	316,22

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

91

Таблица 4.15 – График поступлений денежных средств от реализации, млн.руб.

	Плановый период												План
	1 квартал			2квартал			3квартал			4квартал			
	Янв	Февр	Март	апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Нояб	Дек	
Остаток дебиторской задолженности на конец периода	2,52	2,64	3,65	3,70	3,31	5,79	5,94	6,09	6,25	5,06	5,13	5,20	
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде	0	0,0											0,0
Фактические поступления от реализации в каждом месяце													
Январь	0,28	0,56	1,96										2,80
Февраль		0,29	0,59	2,05									2,93
Март			0,41	0,81	2,84								4,05
Апрель				0,41	0,82	2,88							4,11
Май					0,37	0,74	2,57						3,68
Июнь						0,64	1,29	4,50					6,43
Июль							0,66	1,32	4,62				6,60
Август								1	1	5			6,77
Сентябрь									1	1	5		6,95
Октябрь										0,56	1,13	3,94	5,63
Ноябрь											0,57	1,14	5,70
Декабрь												0,58	5,78
ИТОГО фактических поступлений от реализации, млн.руб	0,28	0,85	2,95	3,28	4,03	4,25	4,52	6,50	6,67	7	7	5,66	52,24

Таблица 4.16 – Бюджет денежных средств, млн.руб.

	плановый период												план
	I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал			
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
Остаток денежных средств на начало периода	0,78	0,86	1,08	2,85	4,91	7,51	10,13	12,91	17,04	21,27	25,59	29,83	33,49
Поступления денежных средств по основной деятельности, всего	0,28	0,85	2,95	3,28	4,03	4,25	4,52	6,50	6,67	6,69	6,56	5,66	52,24
в том числе:													

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

92

от реализации в текущем периоде	0,28	0,29	0,41	0,41	0,37	0,64	0,66	0,68	0,69	0,57	0,58	0,58	6,16
от реализации в предыдущих периодах	0,00	0,56	2,55	2,86	3,66	3,61	3,86	5,82	5,97	6,12	5,98	5,08	46,08
авансы полученные	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выплаты денежных средств по основной деятельности, всего	0,20	0,63	1,18	1,21	1,42	1,63	1,75	2,37	2,43	2,37	2,32	2,00	19,59
в том числе:													
прямые материалы	0,02	0,06	0,21	0,23	0,29	0,31	0,33	0,48	0,49	0,49	0,48	0,37	4,03
прямой труд	0,01	0,23	0,10	0,04	0,04	0,04	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	0,60
общепроизводственные накладные расходы	0,0034	0,0036	0,0048	0,0049	0,0044	0,0075	0,0077	0,0079	0,0081	0,0067	0,0068	0,0069	0,0728
коммерческие расходы	0,08	0,09	0,13	0,13	0,12	0,23	0,23	0,24	0,25	0,20	0,20	0,20	2,10
административные расходы	0,04	0,04	0,06	0,06	0,05	0,10	0,10	0,10	0,10	0,08	0,08	0,09	0,91
налог на прибыль	0,03	0,14	0,55	0,61	0,77	0,78	0,83	1,23	1,26	1,28	1,25	1,07	9,78
прочие выплаты 12%	0,02	0,07	0,13	0,13	0,15	0,18	0,19	0,25	0,26	0,25	0,25	0,21	2,10
КЭШ-ФЛО по основной деятельности	0,86	1,08	2,85	4,91	7,51	10,13	12,91	17,04	21,27	25,59	29,83	33,49	66,13
КЭШ-ФЛО нарастающим итогом	1,08	2,85	4,91	7,51	10,13	12,91	17,04	21,27	25,59	29,83	33,49	66,13	

Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата
-----	------	----------	---------	------

38.04.02.920000.000 ПЗ

Лист

93

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бюджетом называют общность всех доходов и трат в любой компании. От его размера зависит, насколько успешным будет завод или магазин, и как он станет функционировать. Бюджетирование – это метод понять и проанализировать, на что уходят финансы в течение периода. Бюджетирование способствует правильной организации финансов, обдумыванию их движения. Для этого используется анализ настоящей деятельности и состояния. Если тщательно подходить к этому вопросу, удастся принимать наиболее эффективные решения относительно развития предприятия. При помощи грамотно выстроенного бюджета возможно решение основных задач: текущее планирование, знать насколько обоснованы затраты, оформление базы для анализа, повышение эффективности, выявление и минимизация рисков, бюджетное управление. С помощью показателей легче оценивать текущее состояние и определить слабые участки, которые нуждаются в доработке. Можно контролировать и корректировать работу всех отделов и работников. В смете указывается их профессионализм и образование, это можно задействовать для проверки профподготовленности и соответствия занимаемой должности. Корректировать после соотношения и анализа отдельных уровней расходов. Это поможет быстрее повысить производительность и прибыль, сократить издержки на неосновные цели. Становится реально применять процесс бюджетирования сверху вниз – это способ управления, когда младшее руководство практически не привлекаются к обсуждению проблем и задач фирмы. Так учитывается цель компании, но не удастся избежать сложностей с установкой отдельных бюджетов: высшее руководство редко знает о ситуации на местах. Бюджетный цикл-это отдельный период планирования и распределения доходных и расходных статей. Бюджетирование не может начинаться с одного вида планов. Процесс ведется с целью увеличения реальных результатов от деятельности. Предприятие чаще ориентируется на собственные принципы, ищет подходящие пути. Допускается обойтись без четкой детализации мелких или побочных ответвлений. Но расчеты

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		94

проводить необходимо, чтобы не допустить ухудшения финансовой ситуации. Как и любое иное явление, бюджет имеет свои достоинства и недостатки. Среди положительных сторон стоит отметить: отлично влияет на работников, мотивирует; помогает координировать работу; позволяет своевременно анализировать текущее состояние и вносить коррективы; возможность учиться на прошлых периодах и их результатах; ресурсы распределяются более рационально; способ сравнить запланированные и реальные итоги. Но есть и отрицательные стороны: один и тот же план воспринимается разными людьми различно; не все менеджеры достаточно подготовлены для анализа финансовых показателей; система может оказаться сложной, а ее создание – дорогостоящим; планирование требует повышения эффективности труда, а сотрудники, боясь не достигнуть нужного уровня производительности, теряют мотивацию и снижается их работоспособность; если достижение будет слишком сложным, никто не поверит в его выполнимость, выполнение затормозится. Бюджет составляется на определенный период времени, это цикличная величина – год, полгода, три месяца. Размер устанавливается фирмой. Внутри одного большого плана есть подпериоды. Важно все организовать так, чтобы аппарат управления и структурные подразделения своевременно получали регламенты и инструкции с обязанностями каждого. Также регулярно должна поступать обратная связь – отчетность. Это необходимо для внесения коррективов.

Проанализировав основные технико-экономические показатели ООО «Южный Регион» можно сделать вывод о том, что в его финансовом положении наблюдаются положительные сдвиги. Наблюдается рост всех показателей. Почти не изменилась средняя заработная плата на одного сотрудника, при этом отмечается повышение рентабельности с 9,89% до 10,14%. Одновременно с этим затраты на 1 рубль снизились на 0,23% и в 2018 году составили 0,908 руб. Специфика деятельности организации не предполагает зависимости от поставщиков, так как добыча и обработка природного камня производятся исключительно ресурсами ООО «Южный Регион», без применения посторонних материалов и сырья.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		95

Произведенную продукцию ООО «Южный Регион» распространяет в пределах Ростовской области. При этом зависимость от покупателей очень велика. При отсутствии постоянной клиентской базы и наличии значительного количества конкурентов сбыт продукции становится затруднителен. Также негативным обстоятельством является то, что ООО «Южный Регион» арендует карьер. В связи с этим в цене продукции значительную часть составляют арендные платежи. В ходе комплексного экономического анализа деятельности ООО «Южный Регион», произведенного в аналитической части данной выпускной квалификационной работы было сделано следующее заключение: финансовое положение ООО «Южный регион» стабильно, кроме того наблюдается положительная динамика основных технико-экономических показателей. Также был произведен анализ конкурентного положения предприятия на рынке Ростовской области и SWOT-анализ. По результатам данных исследований можно сделать следующий вывод: наличие у крупных фирм-конкурентов больших производственных и маркетинговых возможностей приводит к преимуществам в борьбе за клиентов. Между существующими конкурентами идет напряженная борьба за рынок. Также стоит обратить внимание на то, что некоторые компании поставляют свою продукцию за пределы Ростовской области. Соответственно, помимо высоких позиций на рынке области, данные предприятия имеют клиентскую базу и за ее пределами, что позволяет увеличивать масштабы реализации продукции. Ожесточение конкуренции и появление на рынке товаров-заменителей представляют серьезную угрозу для ООО «Южный Регион». Необходимо контролировать развитие данных факторов и принимать необходимые меры по их устранению либо уменьшению их влияния на деятельность предприятия. Специфика камнедобывающей отрасли состоит в том, что количество природного сырья ограничено. Следовательно, для успешного функционирования предприятий, занятых в данной отрасли, необходимо рационально планировать свою производственную деятельность на как можно более длительный период с целью максимизации положительного совокупного финансового результата, то есть прибыли. И в этом сможет оказать хорошую

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		96

помощь разработанный бюджет компании сроком на один год, с последующим продлением данного процесса на следующие периоды.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		97

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Тысленко А. Г. Бизнес-системы: теория и практика. М.: Альфа-пресс, 2014. 564 с.
2. Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте. М.: КноРус, 2013. 498 с.
3. Клепцова О. Ю. Бюджетирование в «1С: Предприятие 8». Информационные технологии бюджетного управления. М.: 1С-Паблишинг; СПб.: Питер, 2015. 240 с.
4. Проблемы финансовой модели бюджетирования и управленческого учета производственного предприятия [Электронный ресурс] / Все для бюджетирования и управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/QmWlwm> (дата обращения: 06.03.2017).
5. Щиборщ К.В. Бюджетирование промышленных предприятий России. М.: Дело и Сервис, 2014. 236 с.
6. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М.: Омега-Л, 2013. 182 с.
7. Клепцова О.Ю. Бюджетирование в "1С: Предприятии 8". Информационные технологии бюджетного управления М.: 1С, 2015. 927 с.
8. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. 2016. №11. С. 1828-1833.
9. Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс] / Институт проблем предпринимательства. 2016. URL: <http://www.iprnou.ru/print/003180/> (дата обращения: 06.03.2017).
- М. Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / [Текст] учеб. пособ. // М. Портер. - М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. - 312 с.
10. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент. / [Текст] учебник //Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2018. – 224 с.
11. И. Ансофф. Стратегическое управление./ [Текст] учебник // И. Ансофф. - М.: Экономика, 2009. - 512 с.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		98

12. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент. / [Текст] учеб. пособ. // Ю.Н. Лапыгин, - М.: Эксмо, 2017. – 432 с.

13. Основные проблемы постановки системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека «Киберленинка». 2003. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-problemy-postanovki-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 06.03.2018).

14. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией [Электронный ресурс] / Теории и практики управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/5K6LbU> (дата обращения: 06.03.2018).

15. Хьюстон К. Т. Все, что нужно знать об экономике, кратко и по существу. М.: Альпина Диджитал, 2010. 429 с.

16. Гражданкина Е. В. Экономика малого предприятия. М.: ГроссМедиа, 2015. 174 с.

17. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М.: Омега-Л, 2014. 325 с.

18. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. М.: Юрайт, 2007. 274 с.

19. Волков О.В., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). М.: ИНФА-М, 2007. 163 с.

20. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и Статистика, 2010. 425 с.

21. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и Статистика, 2014. 325 с.

22. Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование производственных предприятий. М.: Дело, 2011. 263 с.

23. Карпова Т.П. Управленческий учет. М.: ЮНИТИ, 2014. 235 с.

24. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и Статистика, 2014. 118 с.

25. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. М.: Финансы и Статистика, 2015. 164 с.

26. Богаров В. В. Коммерческое бюджетирование. СПб.: Питер, 2012. 368 с.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		99

27. Онищенко С. В. Актуальные аспекты контроля в бюджетировании // Экономика: проблемы теории и практики: Зб. наук. работ. Вип. 159. Днепропетровск: ДНУ, 2012. С. 75 - 83.

28. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пулькина. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2013. 318 с.

29. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: ООО «Новое знание», 2010. 688 с.

30. Сергеев И. В., Шипицын А. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. М.: Финансы и статистика, 2012. 288 с.

31. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 2011. 440 с.

32. Терещенко О. О. Теоретические основы бюджетирования на предприятии // Финансы Украины. 2011. № 11. С. 17–21.

33. Терри Дикки. Бюджетирование малого бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как добиться финансового успеха: Пер. с англ. СПб.: Полигон, 2009. 240 с.

34. Томпсон А., Стрикланд А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. 576 с.

35. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия / Пер. с англ. Д. П. Лукичева и А. О. Лукичевой / Под ред. Ю. Н. Воропаева М.: Финансы и статистика, 2012. 192 с.

					38.04.02.920000.000 ПЗ	<i>Лист</i>
<i>Изм</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		100