

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени Т.Ф. Горбачева»

Институт экономики и управления
Направление 38.03.02«Менеджмент»
Профиль«Управленческий и финансовый учет»
Кафедра управленческого учета и анализа

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к выпускной квалификационной работе
обучающегося группы УУб-141

Фадеевой Юлии Юрьевны
(фамилия, имя, отчество)

Тема ВКР: Совершенствование системы бюджетирования на предприятиях угледобывающей промышленности на примере АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ «Комосомлец», г. Ленинск-Кузнецкий

Заведующий кафедрой Кучерова Е.В.

Руководитель ВКР Тюленева Т.А.

Консультанты:

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени Т.Ф.Горбачева»

Кафедра управленческого учета и анализа

У Т В Е Р Ж Д А Ю

Дата _____

Зав. кафедрой _____

(подпись)

ЗАДАНИЕ ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

Обучающемуся Фадеевой Юлии Юрьевне

1. Тема ВКР Совершенствование системы бюджетирования на предприятиях угледобывающей промышленности на примере АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ «Комосомолец», г. Ленинск-Кузнецкий

утверждена приказом по вузу от 20 апреля 2018 года №664/09

2. Срок сдачи законченной ВКР 9 июня 2018 года

3. Исходные данные к ВКР материалы преддипломной практики

4. Объем и содержание пояснительной записки (основных) вопросов общей и специальной части) и графического материала

Введение 3 страницы

Раздел 1 32 страница

Раздел 2 27 страниц

Раздел 3 23 страниц

Заключение 2 страницы

Графическая часть 11 страниц

5. Консультанты по ВКР (с указанием относящихся к ним разделов)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Дата выдачи задания «12»апреля2018 г.

Руководитель _____
(подпись)

6. Основная литература и рекомендуемые материалы:

1. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов» [Принят Гос. Думой 24 ноября 2017 года в ред. Федер. Закона отот 05.12.2017 N 362-ФЗ]//Собрание законодательства РФ. – 2017, С.3954.;

2. Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 4/99): Утв. приказом Минфина РФ от 6.07.1999. № 43н: в ред. от 8.11.2010 № 142н.;

3. Анализ внешней среды [электронный ресурс]// - Режим доступа: https://studme.org/1292052210040/ekonomika/analiz_vneshney_sredy. - Загл. с экрана (дата обращения 24.05.2018).

4. Официальный сайт Администрации города Полысаево [электронный ресурс] // - Режим доступа - :https://polisaevo.ru/SUEK_1.- Загл. с экрана (дата обращения 30.05.2018).

5. Финансовый экономический анализ [электронный ресурс]//-Режим доступа: <https://1fin.ru/?id=281&t=601&str=%D1%F2%F0%E0%F2%E5%E3%E8%F7%E5%F1%EA%E8%E5+%F6%E5%EB%E8>. – Загл. с экран (дата обращения 1.06.2018).

6. Непомнящий Е. Г. Бюджетирование на предприятии [электронный ресурс]// Административно-управляющий портал. – Таганрог, 2016, 55 с. – Режим доступа: <https://www.aup.ru/books/m235/>. – Загл. с экрана (дата обращения 05.05.2018)

7.Абхалимова, Р. С. Информационные технологии XXI века [Текст] / Р. С. Абхалимова, А. Г. Шарафутдинов // Экономика и социум. - 2014 г. - № 2-5 (11). - С. 234-236.

Задание принял к исполнению (дата) «12» апреля2018 г. _____

ПРИМЕЧАНИЕ: 1. Это задание прилагается к законченному проекту и вместе с проектом представляется в ГАК.

2. Кроме задания, студент должен получить от руководителя календарный график работы над проектом на весь период проектирования (с указанием срока выполнения и трудоемкости отдельных этапов).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени Т.Ф.Горбачева»

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
подготовки выпускной квалификационной работы

1. Институт экономики и управления
2. Направление подготовки 38.03.02«Менеджмент», профиль «Управленческий и финансовый учет»
3. Кафедра управленческого учета и анализа
4. Фамилия, имя, отчество Фадеева Юлия Юрьевна
5. Тема ВКР Совершенствование системы бюджетирования на предприятиях угледобывающей промышленности на примере АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ «Комосомолец», г. Ленинск-Кузнецкий
6. Руководитель ВКР Тюленева Татьяна Александровна
7. Консультанты _____

№	ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО	Разделы и специальные вопросы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Зав. кафедрой _____

Директор _____

Календарный рабочий план

ЭТАПЫ ИЛИ РАЗДЕЛЫ РАБОТЫ	МЕСЯЦЫ И НЕДЕЛИ																												
	апрель					май					июнь																		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5														
1. Введение					X																								
2. Раздел 1						X	X																						
3. Раздел 2							X	X																					
4. Раздел 3									X	X																			
5. Заключение																X													
6. Графическая часть																X													
7.																													
8.																													
9.																													
10.																													
11.																													
12.																													
13.																													
14.																													
15.																													
16.																													
Дата выдачи 26.04.2018 г.	Срок начала дипломирования 26.04.2018 г.	Срок сдачи ВКР на кафедру 09.06.2018 г.					Срок защиты в ГЭК 15.06.2018 г.					Приложение 24 стр.					Утверждено: Зав.каф.												

На основании результатов просмотра ВКР обучающегося Фадеевой Ю.Ю.кафедра считает возможным допустить его к защите в ГЭК.

«_____» _____ 20 ____ г.

Зав. кафедрой _____

АННОТАЦИЯ

Цель выпускной квалификационной работы - изучение системы бюджетирования на угледобывающем предприятии, а также разработка мероприятий по ее усовершенствованию на примере АО «СУЭК-Кузбасс ШУ Комсомолец.

Во введении раскрыта актуальность выбранной темы, цель выпускной квалификационной работы, а также дана краткая характеристика предприятия, по которому выполнена выпускная квалификационная работа.

В первом разделе раскрыты общие положения организации бюджетирования угледобывающей промышленности, а именно роль бюджетирования в управлении предприятием, отраслевые особенности деятельности предприятий угледобывающей промышленности, определяющие особенности бюджетирования, а также элементы системы бюджетирования предприятия угледобывающей промышленности.

Во втором разделе проведен анализ основных показателей деятельности и структуры управления предприятием АО «СУЭК-Кузбасс» за 2015-2017 годы, также дана оценка состояния нормативной базы, кадрового обеспечения бюджетирования и состояния системы бюджетирования предприятия.

В третьем разделе были предложены различные мероприятия по совершенствованию форм бюджетов предприятия, нормативного и кадрового обеспечения, а также автоматизации системы бюджетирования предприятия.

В заключении к выпускной квалификационной работе сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

					Выпускная квалификационная работа		
	Фамилия	Подпись	Дата		Лит.	Лист	Листов
Рук-ль	Тюленева Т.А.			Совершенствование системы бюджетирования на предприятиях угледобывающей промышленности на примере АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ «Комсомолец», г. Ленинск-Кузнецкий			
Зав. каф.	Кучерова Е.В.					4	90
Студент	Фадеева Ю.Ю.						
Утверд.							

КузГТУ, кафедра УУ и А

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
РАЗДЕЛ I. Общие положения организации бюджетирования угледобывающей промышленности	9
1.1 Роль бюджетирования в управлении предприятием	9
1.2 Отраслевые особенности деятельности предприятий угледобывающей промышленности, определяющие особенности бюджетирования	25
1.3 Элементы системы бюджетирования предприятия угледобывающей промышленности	32
РАЗДЕЛ II. Система бюджетирования АО «СУЭК-Кузбасс» шахта Полысаевская	41
2.1 Характеристика основных показателей деятельности и структуры управления предприятия	41
2.2 Оценка состояния нормативной базы и кадрового обеспечения бюджетирования предприятия	51
2.3 Оценка состояния системы бюджетирования предприятия	58
РАЗДЕЛ III. Мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования АО «СУЭК-Кузбасс» шахта Полысаевская	67
3.1 Мероприятия по совершенствованию форм бюджетов предприятия	67
3.2 Мероприятия по совершенствованию нормативного и кадрового обеспечения бюджетирования предприятия	71
3.3 Мероприятия по совершенствованию автоматизации системы бюджетирования предприятия	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	92
ПРИЛОЖЕНИЯ	94

ВВЕДЕНИЕ

Для работы с наибольшей экономической отдачей многие предприятия реформируют свою внутреннюю организационную структуру и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование. Все стороны хозяйственной деятельности охватываются бюджетами, в которые включены плановые и отчетные (фактические) данные. Бюджеты отражают цели и задачи предприятия. Поэтому процесс бюджетирования обеспечивает текущий контроль за решениями и этапами достижения запланированных финансовых показателей. Этот контроль осуществляется в результате формирования, распределения и использования хозяйственных средств организации и происходит на всех стадиях создания этого предприятия. На стадиях его деятельности, во время реорганизации и в процессе ликвидации, а также в результате формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов предприятия.

Бюджетирование на угледобывающих предприятиях представляет собой систему краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и (или) сегментам бизнеса. Эта система позволяет сравнивать и анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в значимости постановки бюджетирования на предприятии в первую очередь для повышения конкуренции между организациями, которое можно достичь путем получения дополнительных конкурентных преимуществ, например, за счет более эффективного управления финансами. Благодаря эффективному управлению финансами организация сможет изыскать внутренние резервы снижения затрат на производство, реализацию продукции, обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств, а также необходимость оптимизации налогообложения. В свою очередь у предприятия появляется потребность в повышении ее инвестиционной привлекательности, поскольку для инвесторов наиболее интересны организации с высоким уровнем менеджмента.

Следовательно, решение данных задач связано с совершенствованием системы управления. Бюджетирование - есть основа планирования и принятия управленческих решений в организации, оценки всех аспектов ее финансовой состоятельности, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам организации в целом.

Бюджетирование на предприятиях добывающей отрасли обладает определёнными особенностями. В частности, для составления различных бюджетов широко используется планирование от производственных показателей. Характерная черта – это составление множества взаимосвязанных друг с другом бюджетов, например, бюджета инвестиций, бюджета прямых материальных затрат, бюджетов проектов и т.д.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы бюджетирования на угледобывающем предприятии, а также ее усовершенствование.

Для достижения поставленной цели в данной работе были поставлены следующие задачи:

- изучение теоретической базы бюджетирования на предприятии АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ Комсомолец;
- анализ существующей системы бюджетирования на предприятии;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ Комсомолец.

В качестве предмета исследования выбрана система бюджетирования предприятия.

Объектом исследования в работе является угледобывающее предприятие шахта «Полысаевская», входящая в структуру АО «СУЭК-Кузбасс» ШУ «Комсомолец».

Шахта «Полысаевская» является угледобывающим предприятием в городе Полысаево (Кемеровская область). Ранее входила в ПО «Ленинскуголь»,

компанию «Кузбассуголь». На данный момент входит в состав АО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК).

В состав компании входит 12 шахт и разрезов, которые осуществляют добычу угля открытым и закрытым способом.

Строительство шахты начато в 1939 году, а 20 октября 1940 года шахты была сдана в эксплуатацию с проектной мощностью 150000 т угля в год (500т/сутки)[4].

Источником снабжения шахты рабочей силой был поселок, расположенной на территории шахтной поверхности, - Старое Полысаево и поселки шахт им. 7 Ноября и «Комсомолец». Кроме того, к работе на шахте в военный период были привлечены спецпереселенцы и жители западных областей Союза, эвакуированные оттуда из-за фашистской оккупации.

С момента включения шахты в состав СУЭК одновременно с увеличением добычи, немалые средства инвестировались в улучшение техники безопасности. В условиях финансового мирового кризиса шахта признана «Лучшим предприятием по исполнению бюджета 2009г.» среди предприятий АО «СУЭК-Кузбасс».

Сегодня шахта «Полысаевская» — это современное предприятие, работающее по схеме «шахта-лава».

Добыча высококачественных каменных углей энергетических марок ведется подземным способом. Его поставки потребителям осуществляются как в рядовом, сортовом виде, так и в форме угольного концентрата. Шахта поставляет уголь через компанию СУЭК-Кузбасс. Уголь энергетических марок поставляется на внутренний рынок России. Обогащенный уголь (концентрат) отгружается на экспорт за рубеж. На предприятии осуществляется техническое обновление, модернизация действующих и ввод новых производственных мощностей.

Раздел I. Общие положения организации бюджетирования в угледобывающей промышленности

1.1 Роль бюджетирования в управлении предприятием

Термин «бюджетирование» вошел в российскую экономику сравнительно недавно, в переводе с английского он означает «планирование». Бюджетирование – это процесс составления и принятия системы финансовых планов предприятия, который основан на делегировании финансовой ответственности субъектам планирования внутри самого предприятия [3;с.2].

Все бюджеты, составляемые на предприятии, можно разделить на две группы:

- операционные бюджеты (бюджет реализации, бюджет затрат на оплату труда, бюджет материальных затрат, производственных бюджет и другие);
- финансовые бюджеты (бюджет капитальных вложений, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс).

Планирование деятельности коммерческого предприятия начинается с оценки спроса на продукцию этого предприятия. На первом этапе определяются два показателя: планируемый объем продаж и цена за единицу изделия. На основе этих показателей составляется бюджет реализации и определяется предполагаемая выручка предприятия. При составлении этой бюджетной формы необходимо учитывать сезонные колебания спроса.

На базе данных из бюджета реализации составляется производственный бюджет. В этой бюджетной форме отражается планируемый объем производства с учетом остатков готовой продукции на начало каждого периода.

Особое внимание уделяется бюджетированию затрат. Для этого на предприятии составляются:

- бюджет материальных затрат;
- бюджеты управленческих и коммерческих расходов;
- бюджет прямых расходов на оплату труда.

На основе отдельных операционных бюджетов составляется план доходов и расходов, в котором аккумулируется вся информация о планируемых доходах и расходах предприятия. В этой бюджетной форме будет отражаться очень важный показатель – планируемая прибыль.

Бюджет капитальных вложений необходим для учета инвестиционных затрат, сюда входят затраты на капитальное строительство, приобретение и ремонт основных средств компании.

Бюджет движения денежных средств – это один из главных бюджетов, на его основании менеджеры анализируют денежные потоки компании. Прогнозный баланс позволяет проанализировать, как изменится финансовое состояние предприятие в будущем [3;с.6].

Можно выделить следующие этапы бюджетного процесса в компании:

1. разработка проекта генерального бюджета;
2. утверждение сводного бюджета;
3. исполнение бюджета;
4. проведение анализа исполнения бюджета текущего периода.

Отличие бюджетирования от простого планирования заключается в том, что финансовая ответственность за показатели бюджетов распределяется между отдельными структурными подразделениями. Для этих целей составляется финансовая структура. Она представляет собой совокупность центров финансовой ответственности. В качестве отдельного центра финансовой ответственности может выступать подразделение компании, которое выполняет определенные операции и отвечает за отдельные показатели бюджета.

Разработать грамотную финансовую структуру достаточно сложно, для этого необходимо детально проанализировать бизнес-процессы.

Внедрение и эволюция системы бюджетирования стимулируются рынком, то есть компании, которые имеют лучшую информацию – поощряются, а компании, которые имеют худшую информацию – наказываются. Информация, в том числе и финансовая, может собираться для:

- определения уровня прибыльности в финансовой отчетности, а значит, и для стоимостной оценки затрат и запасов;
- принятия решений;
- контроля и регулирования.

Бюджетирование позволяет перевести все многообразие информации, циркулирующей в компании, в финансовый, денежный формат. Каждое подразделение может формировать свои планы и выражать их с помощью удобных для него технических показателей, таких как объем добычи, выпуска, наличие деталей на складе и т. д. Однако бюджет покажет, как эти планы отдельных подразделений сказываются на финансовом здоровье фирмы в целом.

Роль и место бюджетирования в системе управления предприятием достаточно полно характеризуются функциями бюджета.

Бюджет является:

1. Экономическим прогнозом. Руководство любого предприятия независимо от его вида и величины обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период и какие для этого требуются экономические ресурсы;

2. Основой планирования. В процессе планирования руководству компании для принятия взвешенных решений необходимо обладать отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях. Ее носители - менеджеры нижнего уровня. В то же время часто менеджеры нижнего уровня могут эффективнее заниматься планированием при наличии у них информации от руководства, которое обычно значительно лучше осведомлено об общей картине в рамках организации и ее долгосрочных целей;

3. Основой контроля. В качестве средства для контроля бюджет может быть очень эффективен как инструмент, позволяющий задавать пределы ответственности и полномочий нижестоящих менеджеров и анализировать эффективность работы и качества планирования (например, на основе анализа отклонений);

4. Средством координации отдельных мероприятий. С его помощью различные подразделения могут согласовывать свои действия, что благоприятно сказывается на организации в целом, быстроте продвижения к намеченным ею целям;

5. Основой для постановки задачи. Он позволяет заранее рассмотреть альтернативные предложения, возможные программы действий и выбрать оптимальный вариант;

6. Средством делегирования финансовых полномочий. С его помощью можно наиболее эффективно распределить обязанности внутри организации[6].

Таким образом, можно говорить о том, что бюджетирование обеспечивает системность управления организацией. Системность выступает здесь в виде системного подхода к управлению, т.е. в виде метода управленческой деятельности.

Главными задачами методов управления являются:

- установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий элементов системы при принятии решений;
- участие вышестоящих руководителей;
- равномерную загрузку исполнителей.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, какое место занимает и какую роль играет бюджетирование в системе управления предприятием. Бюджетирование является основой:

1. прогнозирования и планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
2. распределения ресурсов для достижения поставленных целей;
3. реализации стратегических и оперативных планов предприятия;
4. прозрачности и упрощения системы контроля;
5. делегирования финансово-экономических полномочий, повышения уровня самостоятельности работников предприятия;

6. мотивации и трудового настроя коллектива;
7. своевременного анализа достигнутых и желаемых результатов;
8. своевременного и качественного принятия решений;
9. улучшения коммуникаций предприятия;
10. координирования и регулирования работы предприятия в целом [10;с.1829].

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволяет решить проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования, определить объемы и формы, условия и сроки внешнего финансирования и многие другие управленческие задачи.

При постановке бюджетирования важно не просто понимать общее назначение финансового планирования для принятия управленческих решений, но и то, какие задачи в условиях конкретного предприятия призвано обеспечить бюджетирование. Прежде всего имеются в виду задачи, соответствующие главным целям компании. Назначение бюджетирования при принятии управленческих решений во взаимосвязи с некоторыми главными целями предприятия показано в Таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Назначение бюджетирования во взаимосвязи с главными целями фирмы

Главные финансовые цели	Наиболее вероятные значения показателей	Некоторые задачи бюджетирования на предприятии
Быстрорастущий бизнес	Рост объемов продаж в сопоставимых ценах более чем на 20 % в год	Контроль за дебиторской задолженностью. Определение обоснованности размеров и условий привлекаемых краткосрочных кредитов. Контроль за состоянием ликвидности предприятия
Высокорентабельный бизнес	Обеспечение нормы чистой прибыли в размере 25 %	Сравнительный анализ рентабельности (по норме чистой прибыли) отдельных видов бизнесов (продуктов, проектов). Установление лимитов затрат и норм расходов с целью их последующего сокращения. Определение оптимального соотношения «цена - объем продаж»
Быстрорастущая стоимость компании	Увеличение стоимости акционерного капитала на 100 % в год	Контроль за доходностью общих активов предприятия. Сравнительный анализ динамики массы нераспределенной прибыли по видам деятельности

Итак, внедрение системы бюджетирования на предприятии позволит руководству:

- получить возможность прогнозирования состояния предприятия, организовать регулярный контроль над процессами;
- повысить уровень информированности - аналитичность, оперативность, полноту, точность;
- усилить связь стратегии развития компании и ее годовых планов;
- ввести в практику регулярный контроль и анализ выполнения плановых показателей, анализ причин отклонения факта от плана;
- увеличить глубину координации служб Управления и структурных подразделений предприятия;
- документально регламентировать процесс разработки планов, контроля их исполнения;
- повысить финансовую прозрачность предприятия;
- повысить инвестиционную привлекательность предприятия.

Таким образом, бюджетирование играет важную роль в системе принятия управленческих решений. Причем эта роль зависит от различных особенностей предприятия. К особенностям можно отнести отраслевую принадлежность, размер компании и т. п.

В то же время, несмотря на имеющиеся отраслевые и иные особенности, бюджетирование крайне важно для системы управления предприятием любой отрасли.

В целом, в результате изучения теоретических вопросов бюджетирования можно сделать ряд выводов.

Во-первых, бюджет - это финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются.

Соответственно, бюджетирование - это процесс разработки сводного и частичных бюджетов предприятия и контроля за их исполнением. Это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от

бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Во-вторых, внедрение бюджетирования на предприятии приводит к упрощению системы управления, планирования и контроля за деятельностью всех организации и ее отдельных подразделений.

При этом на каждом предприятии выделяются различные виды бюджетов. Некоторые из них составляются регулярно, другие лишь в отдельных ситуациях. Но наиболее результативной системы бюджетирования можно добиться, лишь разрабатывая все бюджеты в их совокупности.

Сводный бюджет компании объединяет две составные части: операционный и финансовый бюджеты [5]. Операционный бюджет содержит:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет производственных запасов (готовой продукции, незавершенного производства);
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- бюджет доходов и расходов.

Финансовый бюджет включает: инвестиционный бюджет, бюджет движения денежных средств, прогноз баланса.

Формирование бюджетов, входящих в состав сводного бюджета осуществляется с целью прогнозирования ожидаемого финансового состояния. Процесс планирования начинается с анализа финансового состояния компании за предшествующий период и выявления тенденций, способных оказать влияние на финансовые показатели в будущем, а также с определения стратегических параметров бюджета на плановый период.

Для построения бюджета доходов и расходов, выявляющего финансовый результат компании по основной деятельности, необходимо осуществить:

- разработку функциональных бюджетов;
- подготовку основного бюджета (бюджета движения денежных средств) по основной, финансовой и инвестиционной деятельности;
- разработку бюджета по балансовому листу с отражением результатов всех операций компании на конец периода и сбалансированием планируемых источников средств с направлениями их использования.

Бюджет доходов и расходов является обобщающим планом основной деятельности предприятия, в котором находят отражение бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции, бюджет постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, бюджет закупок, бюджет производственной себестоимости проданной продукции.

Исходным плановым документом в классической модели бюджетирования является бюджет продаж. Бюджет продаж представляет собой план отгрузки продукции потребителям, как в натуральном, так и стоимостном выражении, в котором содержится информация в разрезе групп покупателей и с учетом номенклатурных позиций. Примерный порядок составления бюджета продаж состоит из следующей последовательности действий: определяются объем продаж по каждому виду продукции в натуральном и стоимостном выражении на ближайший месяц. При большой номенклатуре продукции производится расчет средневзвешенной цены на объем товарного выпуска (тонну, литр и т.п.). На основе прогнозируемого среднемесячного темпа инфляции рассчитывается динамика цен на все месяцы бюджетного периода, по всем видам продукции и услугам. Цены планируются с учетом заключенных контрактов (договоров), а также на основе рыночного ценового тренда. В расчет также принимаются комиссионные, выплачиваемые агентам (третьим фирмам), и скидки, которые планируются как процент от продажной цены.

1. Определяются темпы роста объема продаж с учетом сезонности на каждый месяц, и формируется план в натуральном выражении на весь бюджетный период.

2. Составляется план отгрузки в стоимостном выражении по всей номенклатуре продукции на планируемый период, с разбивкой по месяцам.

3. Бюджет производства формируется исходя из имеющихся производственных мощностей, с учетом увеличения коэффициента загрузки производственных мощностей и нормативов расхода сырья, электроэнергии, топлива, а также расчета остатков готовой продукции на складе на начало и нормативов плановых остатков конец каждого периода. Объем закупки (ОЗ) определится по формуле 1.1:

$$ОЗ = ОП + ОСк - ОСн$$

где, ОП - планируемый объем производства;

ОСк - остатки сырья на складе (на конец периода), шт.;

ОСн - остатки сырья на складе (на начало периода), шт.

Аналогичным образом могут быть сформированы бюджеты запасов сырья, материалов, готовой продукции и незавершенного производства, которые являются одновременно источником данных для разработки бюджета производственной себестоимости и бюджета по балансовому листу.

4. В бюджет заработной платы закладывается коэффициент повышения, регулярно пересматриваемый с учетом макроэкономической (уровень инфляции) и микроэкономической ситуации (количество работников, надбавки за праздничные и выходные дни и т. п.). Сюда же включаются налоги и сборы, связанные с выплатой зарплаты.

5. Бюджет расходов по маркетингу включает затраты на рекламу, командировки, участие в выставках, прием гостей и т.д.

6. Бюджет административных расходов включает расходы на канцелярию, телефонные переговоры, почтовые расходы, бензин, периодику, обслуживание компьютеров и т. д.

7. После разработки функциональных бюджетов предприятия появляются все основные исходные данные для формирования бюджета движения денежных средств по текущей деятельности и части расчетов за отгруженную продукцию и приобретаемое сырье.

8. При планировании поступлений денежных средств за отгруженную продукцию в бюджете дебиторской задолженности отражаются данные об остатках дебиторской задолженности на начало планируемого периода и производится расчет поступлений денежных средств за проданную продукцию. Источниками информации для расчетов служат контракты с предоставлением отсрочки оплаты, предоплаты, авансов и т.д. При их отсутствии необходим расчет коэффициентов инкассации дебиторской и кредиторской задолженности.

Коэффициент инкассации дебиторской задолженности показывает долю поступлений денежных средств в текущем периоде от отгрузки соответствующего периода и рассчитывается по фактическим данным о сроках возникновения дебиторской задолженности.

На заключительном этапе рассчитывается остаток дебиторской задолженности на конец планируемого периода по формуле 1.2:

$$ДЗк = ДЗн + Вп - ДПп$$

где, ДЗк - остаток дебиторской задолженности на конец планового периода, руб.; ДЗн - остаток дебиторской задолженности на начало планового периода, руб.; Вп - выручка от продаж, руб.; ДПп - денежные поступления от покупателей и заказчиков на период, руб.

Аналогичным образом можно планировать бюджет кредиторской задолженности, в котором суммы выплат денежных средств за сырье и прочие товарно-материальные ценности целесообразно увязать с закупочными бюджетами с учетом условий расчетов с поставщиками. Для планирования выплаты денежных средств по прочим постоянным ежемесячным расходам делается предположение о том, что эта величина и сроки выплат одинаковы из месяца в месяц.

Для планирования выплат денежных средств по заработной плате и выплат денежных средств по налогам и сборам целесообразно составить отдельные бюджеты, учитывающие нормативные сроки их уплаты. Таким образом, может быть рассчитан план движения денежных средств по основной деятельности.

При использовании компанией заемных средств, составляется график погашения процентов и кредита, и эти данные переносятся в бюджет движения денежных средств по финансовой деятельности.

Основой для составления бюджета поступлений и выплат денежных средств по инвестиционной деятельности служат данные бюджетов проектов и контрактов с исполнителями работ, в которых оговариваются суммы и сроки оплаты, а также возможные объемы продаж основных средств по рыночным ценам. Составленный сводный вариант бюджета должен удовлетворять оптимальному уровню рентабельности и финансовой устойчивости. Для балансировки применяется бюджет движения денежных средств, составленный косвенным методом.

В процессе разработки бюджета можно проследить влияние изменений показателей управления оборотным капиталом и затратами, на показатели денежного потока и прибыли. Балансировку бюджета рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

- составляется бюджет исходя из наиболее реалистичных условий продаж и поставок, а также с учетом сложившегося порядка расчетов с покупателями и поставщиками;

- утверждается сбалансированный бюджет и новые условия поставок и расчетов с контрагентами.

Возможно проведение балансировки бюджета на основе модели DuPont, с помощью которой проводится анализ факторов, влияющих на рентабельность собственного капитала путем изменения соответствующих статей проекта баланса и бюджета доходов и расходов.

Внедрение системы бюджетирования в компаниях предполагает проведение анализа и контроля исполнения бюджетов. Основой в рамках бюджетного

процесса выступает текущий контроль. Итоговый анализ и контроль важны для корректировок стратегических показателей и внесения изменений в методическую базу бюджетного процесса. Для проведения анализа исполнения бюджетов определяется перечень управленческих отчетов для принятия решения о том, какие формы управленческой отчетности являются обязательными для каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) [10;с.1830]. После разработки форм отчетности (оперативных, текущих, сводных) составляется перечень показателей для проведения финансово-экономического анализа, описывается методика расчета и анализа показателей и отчетов, как правило, с использованием техники горизонтального, вертикального, трендового и коэффициентного анализа.

Анализ отклонений включает два направления:

- изучение проблем методического характера, т.е. обнаружение некорректных формул расчета показателей эффективности, использование недостижимых норм, несовершенство форм плановых и отчетных документов, ошибки планирования сроков выполнения заданий и т.д.;

- контроль расходования ресурсов в соответствии с операционными бюджетами и контроль за расходованием денежных средств в пределах лимитов, утвержденных в бюджете движения денежных средств.

Анализ отклонений производится путем сравнения плановых (нормативных) показателей с фактическими результатами, при этом не все отклонения требуют срочного управленческого воздействия, а только наиболее существенные. В процедуре контроля бюджетов должен быть предусмотрен механизм определения допустимых границ отклонений, который включает в себя оценку нормального отклонения и величину превышения нормальных значений, требующую вмешательства руководства. Величина допустимых пределов отклонений зависит от специфики деятельности компании, от значимости контролируемой статьи бюджета для оценки деятельности центра ответственности и других факторов [19;с.185].

Основными инструментами анализа отклонений расходования ресурсов являются процедура нормирования и построение гибкого бюджета. Нормируются переменные затраты производственных центров ответственности. Основой построения бюджета нормативных затрат являются технологические нормы.

В нормативах отражаются суммы затрат исходя из среднестатистической цены закупки материальных ресурсов, тарифной ставки рабочих и нормы потребления ресурсов на единицу продукции или вида работ. В зависимости от объема деятельности переменные затраты меняются, а постоянные остаются неизменными. Разрабатывать бюджеты для различных уровней деловой активности можно с помощью формулы 1.3, связывающей затраты и объем производства:

$$TC = VQ + E$$

где, TC – общие издержки центра ответственности, руб.; V – норматив затрат на единицу продукции, руб/шт; Q – количество проданных изделий, шт.; E – постоянные издержки ЦФО, руб.

Гибкий бюджет позволяет объективно оценить эффективность деятельности руководителя центра затрат, поскольку элиминирует влияние рыночной активности на отклонение статей бюджета и показывает, насколько рационально были использованы ресурсы для достижения определенного уровня продаж.

Итоговый анализ движения денежных потоков в рамках основного бюджета заключается в расчете основных показателей движения денежных средств и сравнения их со значениями, представленными в стратегических планах, например:

- выявлении динамики свободного денежного потока по бюджетным периодам;
- определении синхронности и сбалансированности денежных потоков и выяснении причин дефицита денежных средств;
- изучении структуры денежного потока и уточнении потребности во внешнем финансировании планируемой деятельности компании;

- установлении размера отклонений фактических показателей от заложенных в бюджете движения денежных средств.

В целом анализ должен быть подчинен изучению факторов, влияющих на увеличение свободного денежного потока как главного показателя эффективности стратегических решений, и оценке достаточности уровня ликвидности в процессе осуществления текущей деятельности предприятия.

Оперативный анализ и контроль исполнения бюджета движения денежных средств производится службой казначейства путем формирования и исполнения платежного календаря, мониторинга дебиторской и кредиторской задолженностей, контроля заявок на оплату. Проведение оперативного анализа включает:

- классификацию платежей по вероятности их поступления, срокам и приоритетности их выполнения;
- установление лимитов расходов и платежей по ряду статей бюджетов движения денежных средств центров финансовой ответственности;
- расчет оптимального остатка денежных средств на счетах;
- разработку механизма финансирования дефицита денежных средств.

Платежный календарь на всех без исключения предприятиях предназначен для формирования графика ежедневных поступлений и выплат денежных средств на срок до месяца. Распределение денежных потоков по дням позволяет заблаговременно выявить кассовые разрывы и определить источники их покрытия, оптимизировать размер остатков денежных средств и сформировать очередность платежей. В платежный календарь включаются только те расходы, которые были предусмотрены в бюджете движения денежных средств. Наиболее распространенной формой платежного календаря, используемой в процессе оперативного планирования, контроля и анализа денежных потоков предприятия, является его построение в разрезе двух разделов [5]:

- 1) графика предстоящих платежей;
- 2) графика предстоящих поступлений денежных средств.

Однако если планируемый вид денежного потока носит односторонний характер (только положительный или только отрицательный), платежный календарь разрабатывается в форме одного соответствующего раздела.

Временной график платежей дифференцируется в платежном календаре обычно в ежедневном разрезе, хотя отдельные виды этого планового документа могут иметь и другую периодичность - еженедельную или ежедекадную (если такая периодичность не оказывает существенного влияния на ход осуществления денежного оборота предприятия или вызвана неопределенностью сроков платежей).

Определение конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджет и государственные внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности предприятия. Срок определяется исходя из периодичности основных платежей предприятия. Наиболее целесообразно составление месячных планов с подекадной разбивкой. Платежный календарь охватывает все расходы и поступления средств предприятия, как в наличной, так и безналичной форме, включая взаимоотношения с бюджетной системой и банками.

Соотношение между обеими частями календаря должно быть таким, чтобы обеспечивалось их равенство, либо превышение доходов и поступлений над расходами и отчислениями. В последнем случае излишки средств осядут на расчетном счете предприятия, что означает большую устойчивость финансового состояния предприятия, его платежеспособность в предстоящем периоде.

Превышение расходов над поступлениями свидетельствует о снижении возможностей предприятия в покрытии предстоящих расходов. В таком случае следует часть не первоочередных платежей перенести на другой календарный период, ускорить по возможности отгрузку и продажу продукции, принять меры по изысканию дополнительных источников.

При составлении платежного календаря используют данные учета операций по расчетному счету в банке, учета сдачи расчетных документов в банк, сведения

о срочных и просроченных платежах поставщикам, графиков отгрузки продукции и сдачи платежных документов в банк, финансовые результаты реализации продукции, а также плановые взносы в бюджет налога на прибыль, на имущество и другие налоги, отчисления в государственные внебюджетные фонды, состояние расчетов с дебиторами и кредиторами. Виды платежного календаря могут дифференцироваться в рамках предприятия в разрезе отдельных видов хозяйственной деятельности, а также в разрезе структурных единиц и подразделений.

1.2 Отраслевые особенности деятельности предприятий угледобывающей промышленности, определяющие особенности системы бюджетирования

Угольная промышленность относится к добывающим отраслям, характер работ по добыче угля подразделяется на подземный характер работ и открытый способ добычи полезного ископаемого. При подземном способе добычи угля согласно технологии производства, проводятся капитальные работы, затем эксплуатационно-подготовительные работы некапитального характера (проведение и подготовка штреков различного вида, мест для хранения материальных запасов и оборудования и т.д.) и очистные (эксплуатационные) работы (непосредственно добыча угля, транспортировка по шахте и подъем на поверхность, доставка на склады и др.).

Угольная промышленность отличается массовым производством продукции с четко выраженным сезонным характером производства и зависимостью от горно-геологических условий местности. Также, угольные шахты и разрезы значительно отдалены друг от друга, что вызывает наличие специфических статей затрат в данной отрасли. Шахты и разрезы имеют бесцеховую структуру, что также влияет на содержание статей калькуляции. Объектом учета затрат в угледобыче является уголь, вскрышные работы и вскрытые запасы в зависимости от характера работ. Объекты учета затрат и объекты калькулирования в угольной

промышленности могут совпадать при условии ведения аналитического учета затрат по таким же объектам, по которым ведется калькулирование добытого угля.

Добыча угля в соответствии с особенностями технологии относится к типу производства с несложным построением технологического процесса, не имеющих обособленных переделов (стадий производства). Поэтому, в угольной промышленности применяется попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, в экономической литературе называемый «простым» методом.

Специфика формирования структуры и величины издержек производства на угольных предприятиях зависит от способов добычи угля, который добывается или на шахтах, или в разрезах. Шахтный способ применяется при глубоком залегании угля и требует проведения подземных выработок. Когда уголь выходит непосредственно на поверхность земли или залегают близко от поверхности и удаление грунта и пород, покрывающих его, экономически более выгодно и целесообразно, чем проведение подземных выработок, то применяется открытый способ добычи на угольных разрезах.

Предметом труда на угледобывающих предприятиях являются пласты угля, залегающие в недрах земли и не являющиеся продуктами прошлого труда. В связи с этим в составе издержек производства на шахтах и разрезах отсутствуют расходы на сырье и основные материалы.

Производственная мощность и сроки службы шахт зависят от запасов угля, скорости проведения работ, пропускной способности транспорта и уровня механизации работ по добыче угля. Эти характерные условия производства определяют, в частности, сроки эксплуатации горных выработок и специальных средств труда на поверхности, а также способы начисления и отнесения амортизации в себестоимость добываемого угля.

Для вскрытия запасов угля на шахтах и разрезах проводятся горно-подготовительные работы одновременно капитального и текущего характера. По работам капитального характера расходы относятся к внеоборотным активам и в

себестоимость угля включаются через начисление амортизации, по текущим работам они относятся на ИП в том отчетном периоде, когда были произведены.

На угольных предприятиях издержки производства формируются по участкам, которые подразделяются на основные (или очистные) и обслуживающие. На основных участках шахты осуществляются: а) очистные работы (зарубка, отбойка, навалка и доставка угля на склад; крепление кровли; доставка, монтаж и текущий ремонт оборудования; обслуживание механизмов в забоях и др.); б) проведение подготовительных выработок; в) транспортировка угля и породы под землей и на поверхности, вывозка угля из глубинных пунктов до железнодорожной станции и погрузка в вагоны.

Обслуживающие участки шахт обеспечивают содержание и текущий ремонт горных выработок, откаточных путей и общешахтных механизмов; водоотлив, ламповое хозяйство, вентиляцию и др.

На угольных шахтах и разрезах добывается один вид продукции - уголь, поэтому все ИП, включая расходы по организации производства и управлению, являются прямыми расходами. Отсутствует незавершенное производство, и все ИП за отчетный период в полном объеме списываются на добытый уголь. Эти особенности, сопряженные с краткостью и непрерывностью технологического процесса, обуславливают применение на угольных предприятиях однопердельного метода калькуляционного учета себестоимости продукции.

Номенклатура калькуляционных статей затрат:

1. Вспомогательные материалы на технологические цели
2. Топливо для технологических целей
3. Энергия для технологических целей
4. Затраты на оплату труда
5. Дополнительная оплата труда
6. Отчисления на социальные нужды
7. Расходы на подготовку и освоение производства
8. Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования
9. Общешахтные (общеразрезные) расходы

10. Прочие производственные расходы
11. Производственная себестоимость
12. Расходы на продажу
13. Полная себестоимость

В номенклатуре отсутствует статья «Общепроизводственные расходы», поскольку на угольных шахтах и разрезах бесцеховая структура управления. Шахты и разрезы включают в себя очистные и вспомогательные участки, а расходы по их содержанию формируются отдельной аналитической статьей «Содержание прочего персонала: общешахтного (общеразрезного), участкового и цехового».

Расшифровка некоторых статей:

(1) - эта статья расходов занимает в себестоимости угля большой удельный вес. К ней относятся: стоимость лесных, взрывчатых, закладочных материалов, износ металлического и железобетонного крепления, износ материалов длительного пользования (труб водопроводных и воздухопроводных и т.д.), расходуемых на замену износившихся и на оборудование лав и горных выработок.

(7) - учитываются расходы по вскрышным работам, включая расходы на транспортировку вскрыши; пусконаладочные расходы по сдаваемым в эксплуатацию новым и реконструированным предприятиям.

(8) - относятся амортизационные отчисления по производственному оборудованию и транспортным средствам.

(9) - отражается амортизация основных средств общешахтного (общеразрезного) назначения.

(10) - относятся: услуги железнодорожного и автомобильного транспорта; услуги сторонних организаций по дегазации, геологоразведочным и топомаркшейдерским работам; стоимость работ по приведению земель в состояние, пригодное для хозяйственного использования; расходы по вывозке породы на шахтах; содержание очистных сооружений; расходы по вывозке угля из глубинных пунктов до станции погрузки его в вагоны. ПО этой статье также

отражаются амортизационные отчисления по горным выработкам, зданиям, сооружениям и другим основным средствам, непосредственно связанным с отработкой запасов угля на данном месторождении.

(12) - показываются расходы по сбыту угля, а именно расходы по перевозке угля от шахты (разреза) до станции отправления и прочие расходы по отправке угля потребителям[13;с.70].

Все материалы, используемые на шахтах и разрезах, в зависимости от их назначения подразделяются на две группы. В первую группу включаются лесные материалы, взрывчатые вещества, запасные части. Они относятся на себестоимость в полном размере в том отчетном периоде, когда были отпущены со склада в производство. Ко второй группе относятся металлические и железобетонные крепи, а также материалы длительного пользования: решетки, секции конвейеров; кабель; водопроводные и воздухопроводные трубы; рельсы рудничные и стрелочные переводы. Стоимость этих материалов включается в издержки производства в течение длительного времени по мере их износа в следующем порядке.

Стоимость металлической и железобетонной крепи, расходуемой при прохождении выработок, списывается на издержки производства равномерно в течение срока службы выработки.

Стоимость крепления, расходуемого при ремонте горных выработок, списывается на себестоимость добычи угля в том отчетном периоде, когда крепление было израсходовано. Металлическая крепь, извлеченная из горных выработок, при повторном ее использовании оценивается в размере 50 % новой аналогичной крепи, и при ее оприходовании на склад на исчисленную стоимость уменьшаются издержки производства. Расходы по ремонту деформированной металлической крепи списываются на себестоимость добычи угля.

Начисление амортизации основных средств и ее включение в себестоимость угля. На угольных предприятиях основные средства делятся на специализированные и общего назначения. К специализированным относятся горные выработки, надшахтные постройки, подъемные машины,

железнодорожные пути и т.п. Все эти средства непосредственно связаны с добычей угля и не могут быть использованы по другому назначению. Начисление амортизации по ним осуществляется на основе способа списания их стоимости пропорционально количеству добытого угля.

По основным средствам общего назначения (оборудованию, транспортным средствам и другим основным средствам), которые могут быть использованы или проданы после отработки запасов угля, начисление амортизации возможно пропорционально времени использования.

На угольных предприятиях в издержки производства включаются расходы по доставке угля на склады и погрузке его в вагоны. Размер эти расходов зависит от объема работ по погрузке угля в вагоны. Обычно количество отгружаемого угля не совпадает с количеством его добычи, что оказывает влияние на уровень себестоимости угля, приводя к необоснованному его удорожанию (отгружено больше, чем добыто) или удешевлению (отгружено меньше, чем добыто). Для устранения колебаний уровня себестоимости продукции за счет этого фактора на шахтах и разрезах создается резерв на возмещение расходов по погрузке угля в вагоны.

Начисление резерва начинается с момента ввода угольной шахты (разреза) в эксплуатацию. Сумма начального резерва определяется умножением плановой стоимости погрузки 1 тонны на количество угля, добытого в первый месяц эксплуатации шахты (разреза) и оставшегося на складе на первое число следующего месяца. В последующие месяцы при росте остатка угля на складе резерв увеличивается, при сокращении - уменьшается.

Первоначальное создание и последующее увеличение резерва отражается в учете по дебету счета «Основное производство» и кредиту счета «Резервы предстоящих расходов». При уменьшении резерва составляется та же счетная формула, что и при его увеличении, но с обратным знаком (методом «красное сторно»). Резервирование расходов касается лишь угля на складе.

Текущие фактические издержки производства на погрузку угля в вагоны учитываются на счете «Вспомогательные производства». По окончании отчетного периода они списываются на счет «Основное производство».

Необходимым условием добычи угля является подготовка угольных пластов к очистной его выемке. Для этого на угольных шахтах проводятся горно-подготовительные работы. Расходы по ним на отдельных угольных предприятиях достигают 80 % общей величины издержек производства на добычу угля.

На шахтах расходы на горно-подготовительные работы учитываются и списываются вместе с издержками производства по очистной выемке угля на его себестоимость в том отчетном периоде, когда они были произведены.

На угольных разрезах расходы на горно-подготовительные (вскрышные) работы (затраты по вскрыше) учитываются обособленно от издержек производства на добычу угля и, кроме того, калькулируется себестоимость этих работ. Расходы по вскрыше учитываются на счете «Основное производство», субсчет «Вскрышные работы» по отдельным технологическим процессам [8;с.29].

По окончании отчетного периода определяется общая величина издержек производства и калькулируется себестоимость объема выполненных вскрышных работ.

Обслуживающие участки (подземный транспорт, вентиляция, дегазация, водоотлив, ламповое хозяйство и др.) входят в состав основного производства, и расходы по их содержанию учитываются вместе с издержками производства на добычу угля на счете «Основное производство». Однако эти участки обслуживают не только добычу угля, но и оказывают услуги своему капитальному строительству горных выработок.

В целях экономически обоснованного калькулирования себестоимости продукции необходимо на стоимость оказанных капитальному строительству услуг уменьшить издержки производства, относимые на добычу угля.

В настоящее время стоимость оказываемых услуг капитальному строительству определяется в процентах к забойным нормируемым издержкам

производства, которые исчисляются исходя из сметной стоимости фактически выполненных строительно-монтажных горных работ.

На стоимость оказанных услуг обслуживающих участков уменьшаются издержки основного производства по следующим экономическим элементам: «Материальные затраты», «Затраты на оплату труда», «Отчисления на социальные нужды» и «Амортизация».

Действующий порядок распределения издержек производства обслуживающих участков по потребителям услуг является простым. При этом расходы по содержанию каждого обслуживающего участка должны учитываться обособленно и распределяться по потребителям в зависимости от объема оказанных им услуг.

Наиболее значительное место в затратах на производство в угольной промышленности занимает заработная плата. Она составляет на шахтах около 45% в среднем на отрасли. Часть заработной платы работников, занятых в службах вентиляции, подъема, откатки и других обслуживающих участках, относится к капитальному строительству и капитальному ремонту горных выработок, исключается из затрат по этой статье. Она определяется расчетным путем на базе объемов работ, связанных с добычей угля, капитальных ремонтов и капитальным строительством горных выработок.

На социальное страхование относятся установленный процент от основной и дополнительной заработной платы за вычетом сумм по натуральным выражениям.

1.3 Элементы системы бюджетирования предприятия угледобывающей промышленности

Основными элементами бюджетирования на угледобывающих предприятиях являются объекты калькулирования и центры финансовой ответственности.

Объект калькулирования - это вид продукции, полуфабрикатов, частичных продуктов разной степени готовности, работ и услуг определенной потребительной стоимости. Обоснованная номенклатура объектов калькулирования является непременным условием достоверности калькуляций, обеспечивает необходимую информацию о себестоимости продуктов, определяет структуру калькуляционного учета.

Номенклатуру объектов калькулирования разрабатывают на каждом предприятии с учетом типа производства, ассортимента продукции, ее сложности, уровня унификации деталей и узлов в изделиях и других признаков, характеризующих принадлежность затрат. Нередко объект калькулирования называют носителем затрат.

На угольных предприятиях объектом калькулирования является калькуляционная добыча угля. Для ее расчета из всего добытого угля вычитается некондиционный уголь и попутно добытый уголь при производстве капитальных выработок. Уголь собственной добычи, израсходованный на собственные производственно-технические нужды, не вычитается из калькуляционной добычи угля. На разрезах кроме калькуляционной добычи угля калькулируется себестоимость работ по вскрыше и вскрытых запасов угля.

Калькуляционной единицей на шахтах выступает тонна добытого угля, на разрезах, кроме того, кубический метр вскрыши и тонна вскрытого угля. Себестоимость тонны добытого угля не отражает качественную характеристику добываемого угля (зольность, теплотворную способность и т.п.). В целях стимулирования увеличения добычи угля более высокого качества на предприятиях применяют такую калькуляционную единицу, отражающую качество добываемого угля. В качестве базы для расчета такой единицы можно использовать теплотворную способность угля.

По окончании отчетного периода шахты и разрезы составляют отчет о себестоимости добычи угля по экономическим элементам и калькуляционным статьям затрат. Отчет состоит из пяти разделов.

В первом разделе отчета приводятся данные о всем добытом угле и калькуляционной добыче угля за данный период и нарастающим итогом с начала года.

Во втором разделе отчета отражается себестоимость одной тонны всего добытого угля по экономическим элементам: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие затраты.

В третьем разделе отчета дается расшифровка экономического элемента «Материальные затраты» по их видам (лесные материалы, взрывчатые вещества, запасные части, погашение стоимости металлической и железобетонной крепи, рельсов, труб). В справке к разделу отчета приводятся сведения о расходе материалов (лесных, взрывчатых, детонаторов) и электроэнергии в натуральных единицах измерения за отчетный период и с начала года на всю добычу и на 1000 т угля.

Четвертый раздел отчета содержит показатели, характеризующие работу ЖКХ (доходы и расходы по эксплуатации жилой площади, центрального отопления, водоснабжения и др.) и железнодорожного транспорта (отработано т-км, расходы всего и на единицу продукции).

В пятом разделе отчета приводится расшифровка непроизводительных расходов (потери угля, недостача материалов, регрессные иски и др.), включаемых в себестоимость продукции.

В зависимости от размеров предприятия служба финансового менеджмента может охватывать десятки отделов. С целью активизации деятельности по реализации целевой функции финансового менеджмента могут быть созданы подразделения управления: издержками, ценами, формированием прибыли, продвижением товаров на рынок и др. Все эти подразделения получили название центров ответственности. Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это одно или несколько структурных подразделений фирмы, финансовая деятельность которых оказывает заметное влияние на конечные финансовые показатели деятельности предприятия. Руководители этих подразделений (начальники участков или руководители служб) обычно обладают большей

самостоятельностью, чем руководители других служб и подразделений, наделяются как особыми правами, так и определенной ответственностью. В рамках своей компетенции они принимают жизненно важные для предприятия решения, несут всю полноту ответственности за достижение конечных показателей деятельности. Чаще всего они создаются в сфере получения доходов и расходования средств. При постоянных и значительных инвестициях могут быть созданы центры инвестиции[18;с.162].

Финансовая структура – это иерархическая система центров финансовой ответственности предприятия, определяющая их вложенность и экономическую соподчиненность и предназначенная для комплексного управления экономическими результатами деятельности предприятия.

Финансовая структура создается на базе организационной структуры. Все подразделения классифицируются по видам доходов/расходов, которые они несут в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО.

В финансовой структуре структурными единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО).

Как правило, в финансовой структуре выделяют четыре типа центров финансовой ответственности (рис. 1).

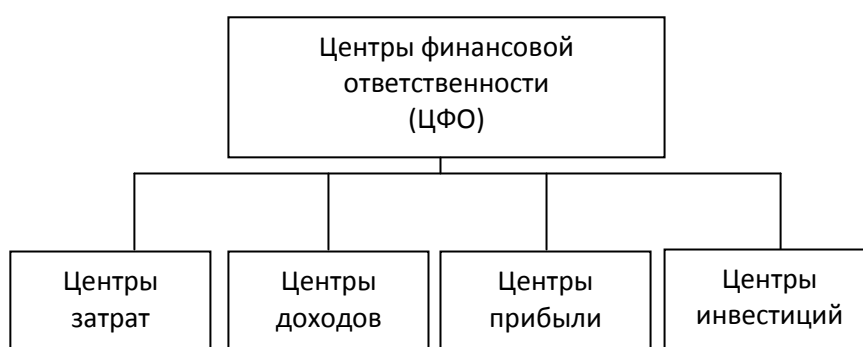


Рисунок 1 – Финансовая структура предприятия

1) центры затрат;

- 2) центры доходов;
- 3) центры прибыли;
- 4) центры инвестиций.

Руководитель центра финансовой ответственности первого типа контролирует расходы, второго типа - доходы (выручку), третьего - прибыль (расходы и выручку) и четвертого - средства, которые инвестируют в структурное подразделение (расходы, выручку и инвестиций).

Управление центрами финансовой ответственности предприятия осуществляется через финансовую структуру.

Охарактеризуем основные центры ответственности, приведенные выше.

1. Центры затрат. Центры затрат образуют те подразделения предприятия, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на расходы. Соответственно центры затрат отвечают за их величину. Примером центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана и т.д.).

Центры затрат должны формироваться с учетом организационных и технологических аспектов предприятия. Степень детализации мест возникновения затрат у предприятия различна и зависит от конкретных задач, поставленных руководством перед менеджерами. Центр затрат может быть как достаточно большим, так и малым. В первом случае это может быть завод, во втором - рабочее место. Крупные центры затрат могут состоять из более мелких, в то же время несколько рабочих мест могут быть объединены в более крупные центры затрат (отдел, службу, цех). Чем больше размер центра финансовой ответственности, тем выше йота степень ответственности.

Руководитель такого ЦФО (начальник отдела или участка) непосредственно отвечает за расходы данного подразделения и должен обеспечить выполнение запланированных показателей.

Руководитель ЦФО имеет определенные полномочиями и финансовую ответственность. Установление же цен на производимую продукцию и объем

выпуска не входит в его компетенцию. Формирование центров затрат способствует:

- рационализации структуры расходов;
- контроля и оперативного реагирования на отклонения от нормальной запланированной величины расходов;
- сокращение отклонений фактических затрат от нормативных;
- уменьшение затрат с учетом ответственности за это конкретных структурных подразделений, должностных лиц.

Однако уменьшение расходов имеет свой предел, после которого это невозможно без снижения качества продукции.

2. Центры доходов. Центры дохода отвечают за доход, который они приносят предприятию в процессе своей деятельности. Для того чтобы отвечать за доход, подразделение должно иметь возможность влиять на его уровень. Поэтому центром дохода может выступать подразделение предприятия, занимающегося реализацией готовой продукции, товаров и услуг, то есть функционально предназначен для получения дохода (отдел сбыта или другие подобные структуры).

Центр доходов - это структурное подразделение предприятия (организации), руководитель которого в рамках выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий по защите по варьирования ценами и ограничен в расходовании средств (в пределах бюджета).

Очевидно, что каждый ЦФО осуществляет определенные расходы. Однако в некоторых случаях руководство предприятия может принять решение об ответственности руководителя, например, отдела маркетинга или коммерческого отдела только за доходы (выручку). Разделяя предприятие в центры доходов, администрация считает, что этот показатель является основным для оценки результатов деятельности менеджеров структурных подразделений.

3. Центры прибыли. Центры прибыли отвечают перед руководством величины полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности, но речь

идет уже о доходах и расходах не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Согласно центром прибыли выступает самостоятельное предприятие - как отдельное, так и в составе многоуровневой структуры.

Главной целью центра прибыли является максимизация прибыли на основе оптимизации трех факторов: потребленных ресурсов, объема произведенной продукции и цены.

4. Центры инвестиций - это сегменты бизнеса, руководители которых одновременно контролируют доходы, расходы своих подразделений, а также эффективность вложенных в них средств. Примером подобного структурного подразделения на предприятиях угольной промышленности может являться отдел перспективного развития (инвестиционный отдел). Главной целью данного ЦФО является вложение дополнительных денежных средств в развитие предприятия, например, построить новый цех, заменить устаревшее оборудование, приобрести новое программное обеспечение. Это означает, что центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, предусматривающей ответственность за рентабельность всех активов предприятия. Под инвестициями понимают НЕ совокупность проектов долгосрочных вложений, а весь инвестированный в предприятие капитал. Центр инвестиций - это, как правило, предприятие, или самостоятельное, или в составе многоуровневой структуры. Однако в практической деятельности инвестиций может быть и подразделение в составе предприятия. Рассмотрим примерную структуру центров финансовой ответственности угледобывающего предприятия на рисунке 2.

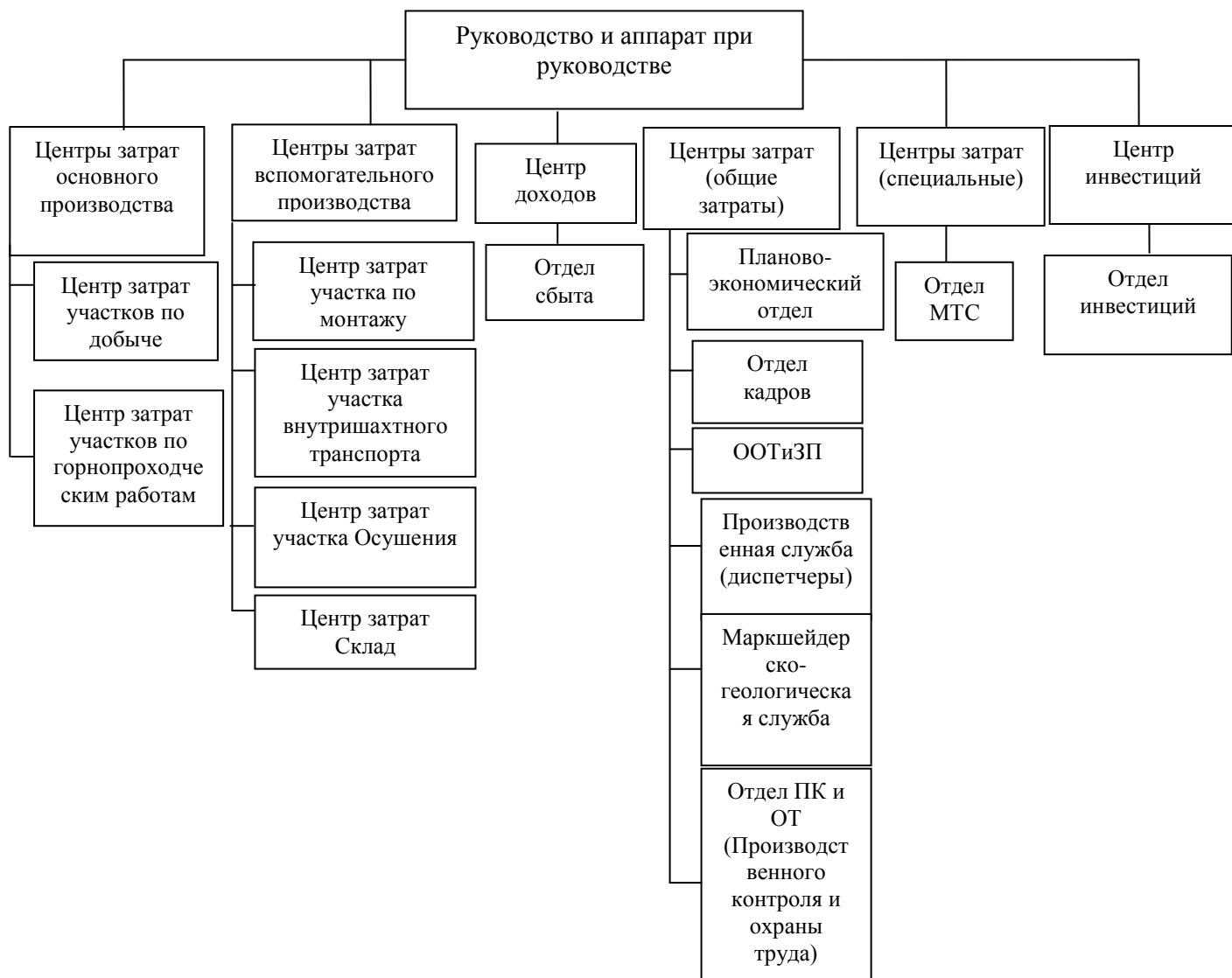


Рисунок 2 – Структура центров финансовой ответственности угледобывающего предприятия

На предприятиях угледобывающей промышленности имеются следующие центры финансовой ответственности:

- Центр доходов, которым будет являться отдел сбыта;
- Центры затрат – центры основного производства, в состав которых будут входить участки по добыче, а также горно-проходческим работам; центры вспомогательного производства, в состав которых будут входить второстепенные участки горнодобывающего предприятия; центры общих затрат – основные службы горнодобывающего предприятия; центры специальных затрат, в состав которого будет входить отдел материально-технического снабжения;

- Центр инвестиций – отдел перспективного развития (инвестиционный отдел).

В финансовой структуре структурными единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО).

**Раздел 2. Система бюджетирования АО «СУЭК-Кузбасс» шахта
Полысаевская**

**2.1 Характеристика основных показателей деятельности и структуры
управления предприятия за 2015-2017 годы**

Таблица 2.1. Динамика основной деятельности АО «СУЭК-Кузбасс»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение			
				За 2016-2017 годы		За 2015-2017 годы	
				В сумме	В %	В сумме	В %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс. руб.	68872	72194	105508	+33314	46,2	+36636	53,2
В том числе шахта «Полысаевская», тыс. руб.	1881,5	1239	3256	+2017	162,8	+1374,5	73,05
Себестоимость продаж, тыс. руб.	36 596	40699	44698	+3999	9,82	+8102	22,139
В том числе шахта «Полысаевская», тыс. руб.	1332	1173	1752	+579	49,36	+420	31,53
Финансовый результат от продаж, тыс. руб.	1 929	4 203	22 664	+18461	439,234	+20735	1074,91
Финансовый результат от периода, тыс. руб.	-4372	-11125	22171	+33296	-	+26546	-
В том числе шахта «Полысаевская», тыс. руб.	-512	-1024	3045	+4069	-	3557	-
Среднесписочная численность - АО «СУЭК- Кузбасс», чел.	14298	13949	13691	-258	-1,85	-607	-4,25
В том числе шахта «Полысаевская», чел.	897	624	481	-143	-22,92	-416	-46,38
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	169503	172451	179358	+6907	4,01	+9855	5,81
Фондоотдача, руб.	0,14	0,14	0,17	+0,03	30,77	+0,03	30,77
Рентабельность продаж, %	2,8	5,8	21,5	+15,7	-	+18,7	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2013	2152	2755	+603	28,02	+742	36,86
Наличие (дефицит) собственных	-14632	-24732	14460	39192	-	29092	-

оборотных средств на конец периода, тыс. руб.							
Коэффициент независимости	0,019	-	0,3	-	-	28,1	-
Коэффициент реальной стоимости	0,047	0,071	0,084	0,013	-	0,037	-
Коэффициент текущей ликвидности	0,5	0,3	2,3	+2	-	+1,7	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,006	0,002	0,02	+0,018	-	+0,014	-

За анализируемый период при росте себестоимости как на шахте «Полысаевская» на 579 тысяч рублей или 49,36%, так по компании в целом на 3999 тысячи рублей или 9,82%, организации являются прибыльными на протяжении всего анализируемого периода. Так, в 2017 году, по сравнению с 2016, выручка в результате деятельности шахты «Полысаевская» увеличилась на 2017 тысяч рублей, в 2,5 раза, а у компании на 33314 тысячи рублей или 46,2%. Финансовый результат от периода существенно увеличился на шахте «Полысаевская» на 4069 тысячи рублей, практически в 4 раза, а в компании на 33296 тысячи рублей, в 3 раза. Увеличение рентабельности продаж характеризуют наращивание экономического потенциала компании, что вызвано эффективным использованием ресурсов, ростом отдачи с каждого рубля, вложенного в компанию. Прибыль от продаж возросла почти в 4 раз и составила значительную величину благодаря валовой прибыли. Среднесписочная численность значительно уменьшилась как на шахте «Полысаевская», так и в компании. Это связано с реструктуризацией предприятий компании и оптимизацией численности. Коэффициент независимости на конец отчетного периода имеет значение 30%, т.е. у предприятия заемных средств больше, чем собственных, следовательно, предприятие является финансово зависимым от внешних источников. Коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 1,8% и составил 2%. Абсолютную платежеспособность можно признать необеспеченной, т.к. коэффициент абсолютной ликвидности меньше предельного минимума. Однако коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период увеличился в 2 раза

и составил на конец отчетного периода 230%. Коэффициент текущей ликвидности достиг предельного минимума, из этого можно сделать вывод, что у предприятия достаточная величина оборотных активов для осуществления нормальной финансово-хозяйственной деятельности и возможности погашения краткосрочных обязательств. Из чего следует, что платежеспособность можно считать нормальной, т.е. обеспеченной.

В результате проведенного анализа основных показателей деятельности АО «СУЭК-Кузбасс», в состав которого входит шахта «Полысаевская», можно сделать вывод о том, что в 2017 году компания сработала гораздо лучше, чем за предыдущие 2 года. Немалую роль в этом сыграла шахта «Полысаевская». В конце 2016 года на шахте была введена в эксплуатацию новая лава № 1747 с вынимаемой мощностью пласта Бреевский 1,6 метра и запасами угля 2,1 миллиона тонн. Для этого для шахты «Полысаевской» были приобретены секции шахтной крепи Польского производства, очистной комбайн SL 300 EICKHOFF (Германия). Для комплексного автоматизированного управления лавой была внедрена уникальная для российской угольной отрасли система, разработанная совместно фирмами MARCO и EICKHOFF (Германия), которая позволила горнорабочим дистанционно управлять процессом угледобычи в забое. Это позволило увеличить производительность труда, добычу и, соответственно, прибыль по шахте и компании в целом. Но так как оборудование было приобретено на заемные средства, у компании была большая кредиторская задолженность. На сегодняшний день компания продолжает погашать кредит. Но с учётом эффективности работы нового оборудования затраты на его приобретение окупятся в короткие сроки.

Для снижения управленческих расходов АО «СУЭК-Кузбасс» в 2016 году провело реструктуризацию четырех производственных единиц компании. Это коснулось и шахты «Полысаевская». В состав шахтоуправления имени А.Д. Рубана (г. Ленинск-Кузнецкий) вошли шахты имени А.Д. Рубана и имени 7 Ноября. В состав шахтоуправления «Комсомолец» (г. Ленинск-Кузнецкий) — шахты «Комсомолец» и «Полысаевская». Это было проведено в целях снижения

управленческих расходов. Объединение шахт не коснулось сокращения рабочих, оптимизация численности коснулась только инженерно-технических работников административно- управленческого аппарата, должности которых дублируются. Объемы производства объединенных предприятий остались прежними, снижения годового задания не произошло. Создание укрупненных шахтоуправлений позволило более эффективно использовать ресурсы шахт, увеличить производительность труда, сократить административные затраты. Рассмотрим организационную структуру шахты «Полысаевская», входящую в состав шахтоуправление «Комсомолец» (рис.2). Организационная структура шахтоуправления Комсомолец - функционально-линейная структура, представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. Линейно - штабная структура - хорошая промежуточная ступень при переходе от линейной структуры к более эффективным структурам. Во главе организационной структуры шахтоуправления находится директор предприятия. В подчинении у директора находится полностью весь административно – управленческий персонал (АУП). К АУП относятся: главный инженер, отдел по ПК и ОТ, заместитель директора по персоналу и административно-хозяйственной деятельности, помощник заместителя директора по административно-хозяйственной деятельности, отдел кадров, ООТиЗП, секретарь, заместитель директора по экономике, планово-экономический отдел, маркшейдерская служба, главный механик, заместитель главного механика, главный энергетик, заместитель главного энергетика, энергомеханическая служба, заместитель главного инженера по капитальному строительству (КС), ведущий инженер по охране окружающей среды, инженер по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, вспомогательная горноспасательная команда, заместитель главного инженера по вентиляции, заместитель главного инженера по технологии, геологическая служба, заместитель главного инженера по производству (по горно-проходческим работам), заместитель главного инженера по производству (по добыче угля, помощник главного инженера по производству, заведующий горными работами, отдел МТС.

**Организационная структура административно-управленческого персонала
АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправление Комсомолец**

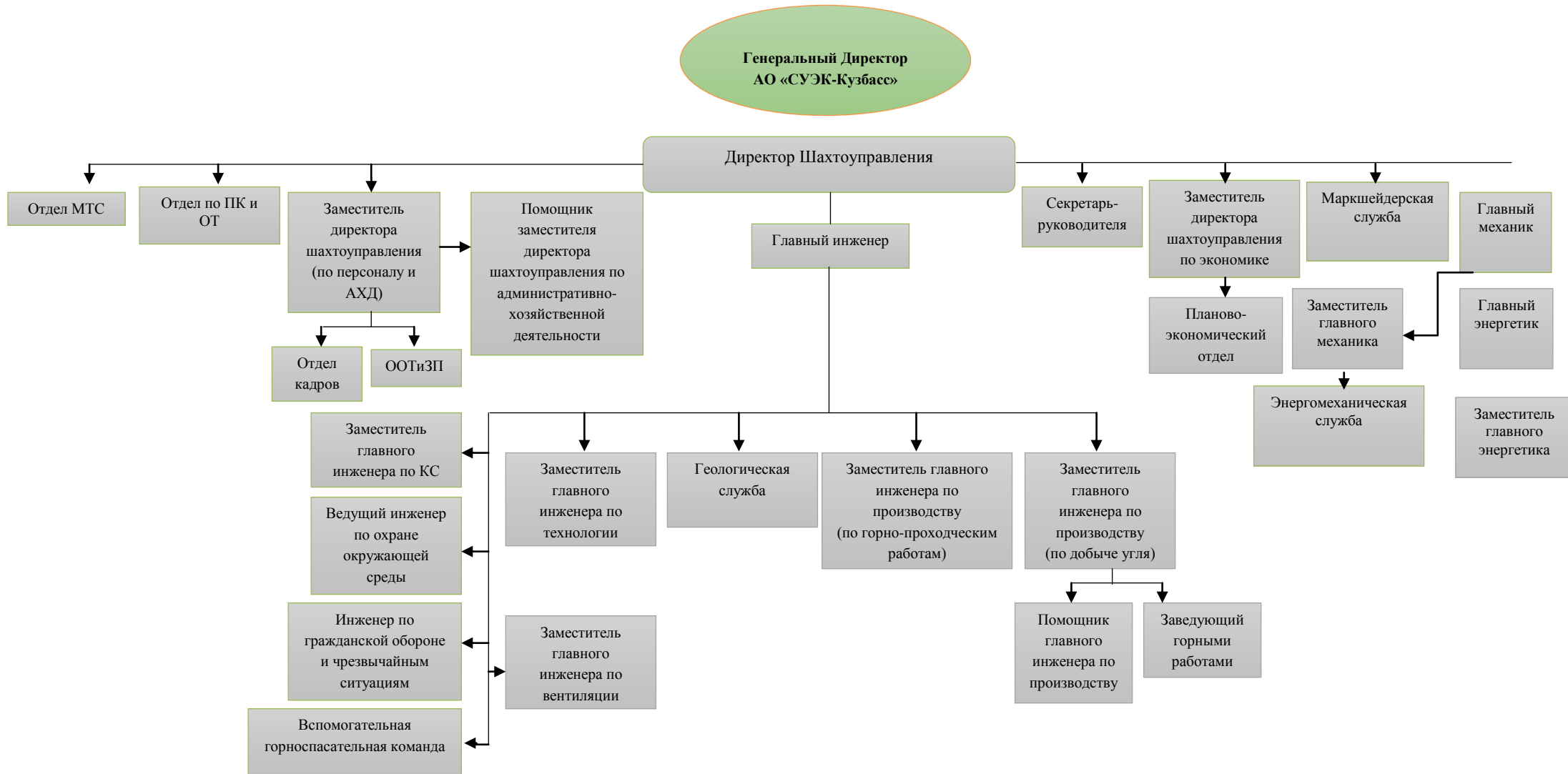


Рисунок 2 - Организационная структура административно-управленческого персонала
АО «СУЭК-Кузбасс» Шахтоуправление Комсомолец

Рассмотрим подробнее некоторые службы АУП.

Отдел кадров выполняет следующие функции: определяет потребность в персонале, изучает рынок с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; обеспечивает предприятие укомплектованием работников необходимых специальностей, профессий, квалификации; ведет приём, перевод, увольнение сотрудников предприятия; занимается оформлением и учетом отпусков, листов нетрудоспособности; проводит анализ текучести кадров и т.д.

Маркшейдерская служба обеспечивает проведение комплекса маркшейдерских наблюдений, достаточных для нормального технологического цикла горных, строительно – монтажных и буровых работ на ПЕ «Шахта Комсомолец» и ПЕ «Шахта «Польсаевская». Прогнозирует опасные ситуации, своевременно определяя и отмечая на планах горных работ опасных зон. Также данная служба занимается охраной зданий, сооружений природных объектов от вредного влияния горных разработок, определяет количество, добытого и потерянного в недрах полезного ископаемого при добыче и объёмов выполненных горных работ, контролирует ведение горных работ в соответствии с проектами и календарными планами развития этих работ и т.д.

Служба ОМТС выполняет следующее: разрабатывает совместно с соответствующими службами и доводит до участков, цехов лимиты материально-технических ресурсов в натуральном и денежном выражении на планируемый период; реализует излишние, неиспользованные материалы и оборудования в установленном порядке; организует своевременное и бесперебойное материально-техническое снабжение шахты; контролирует своевременную поставку материалов и оборудования для выполнения производственной программы по шахтоуправлению; обеспечивает правильное хранение материальных ресурсов, сбора, хранения и сдачи для восстановления и переработки отработанных материалов и изделий, предусмотренных соответствующими нормами; контролирует оформление приходных документов на поступающие ТМЦ и оборудование согласно Стандарта Компании и т.д.

Функциями отдела труда и заработной платы (ООТиЗ) являются: разработка паспорта норм выработки и расценки; производит прием и проверку табелей выходов, рапортов и нарядов от участков на оплату труда рабочих и ИТР; отвечает за правильность применения нормативных материалов по труду; проводит анализ выполнения норм выработки /времени/, следовательно, выявляет причины их невыполнения по рабочим местам и профессиям; проводит проверку применения расценок, тарифных ставок, окладов и системы оплаты труда на правильность; контролирует верное начисление заработной платы, премий, доплат; занимается разработкой предложений по формам оплаты труда для отдельных групп рабочих участков и цехов; производят планирование ФОТ и численность на месяц, квартал, год(производит расчеты фонда заработной платы по участкам, шахте, заполняет в альбоме форм структуру фонда заработной платы, плановую расстановку численности); анализирует использования ФОТ и численности по участкам и т.д.

Отдел производственного контроля и охраны труда (ПК и ОТ) занимается организацией эффективной работы по созданию безопасных и здоровых условий труда для работающих, предупреждает производственный травматизм, профессиональные заболевания, аварии и инциденты на производстве. Также обеспечивает контроль за соблюдением требований промышленной безопасности и охраны труда на объектах шахты, анализирует состояние производственного травматизма и промышленной безопасности на предприятии и т.д.

Планово-экономический отдел: ведёт работу по экономическому планированию на шахтоуправлении, направленную на организацию рациональной хозяйственной деятельности, исходя из конкретных условий, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей результативности деятельности предприятия. Занимается подготовкой исходных данных для составления проектов перспективных и годовых планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, также несёт ответственность за составление сметы на отдельные виды деятельности предприятия и услуги, оказываемые сторонним организациям. Отдел ведёт учет и

контроль за результатами выполнения плановых заданий по предприятию и его подразделениям, выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных планово-экономической информации, осуществляет своевременную и корректную регистрацию в автоматизированной системе управления предприятием SAP ERP операций и документов в рамках своих функциональных обязанностей.

Главный инженер предприятия является первым заместителем директора и находится в его непосредственном подчинении.

В непосредственном подчинении главного инженера находятся: заместитель главного инженера по производству (по добыче угля), заместитель главного инженера по производству (по горно-проходческим работам), заместитель главного инженера по технологии, геологическая служба, вспомогательная горноспасательная команда, инженер по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, заместитель главного инженера по капитальному строительству, ведущий инженер по охране окружающей среды.

Рассмотренные выше отделы и службы входят в состав шахтоуправления. А теперь рассмотрим производственные участки, которые непосредственно относятся к шахте «Полысаевская» на рисунке 3.

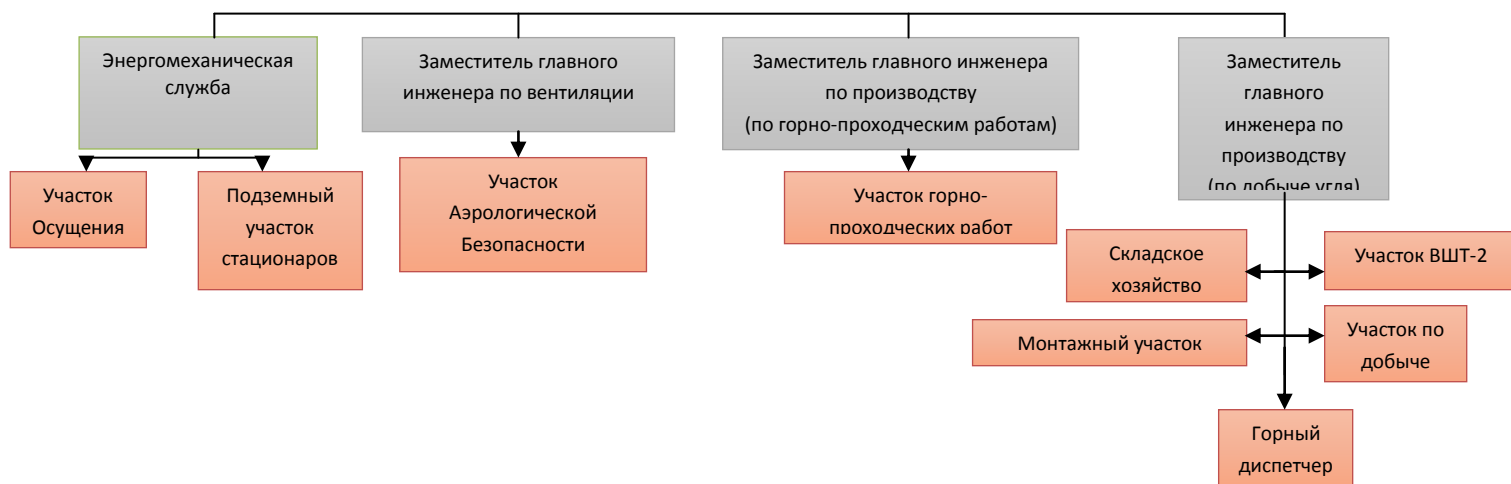


Рисунок 3. Организационная структура участков шахты «Полысаевская» в структуре шахтоуправление «Комосомolec»

Главному инженеру предприятия подчиняется заместитель главного инженера по вентиляции, а ему, непосредственно, подчиняется участок Аэрологической Безопасности. Данный участок отвечает за соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка; не допущение ведения работ в условиях, представляющих угрозу для жизни работников шахты; обеспечивает надежность проветривания и пылегазового режима очистных и подготовительных забоев, камер, горных выработок шахты в соответствии с требованиями Правил безопасности в угольных шахтах; обеспечении работников шахты средствами индивидуальной защиты и приборами контроля рудничной атмосферы; улучшает состояние промышленной безопасности на шахте в соответствии с требованиями действующих ПБ, ЕПБ и других нормативных документов; координирует работы мастеров и участковых служб.

Заместителю главного инженера по производству (по горно-проходческим работам) подчиняется участок горно-проходческих работ. Он, в свою очередь, выполняет комплекс работ по проведению и креплению (поддержанию) горных выработок, с соблюдением требований по качеству работ, при наименьших затратах материальных и трудовых ресурсов. Обеспечивает безаварийную работу конвейерных линий, других механизмов, доставочных и ремонтных работ на подготовительном участке.

В подчинении у заместителя главного инженера по производству (по добыче угля) находятся такие участки, как: участок по добыче, участок ВШТ – 2(внутришахтного транспорта), монтажный участок.

Участок по добыче осуществляет ведение работ по выемке угля в очистных забоях в строгом соответствии с утвержденным паспортом выемочного участка, проведение и крепление подземных выработок с применением комплекса мер по предотвращению всех опасных и вредных производственных факторов.

Для комплексного автоматизированного управления лавой в 2016 году на

шахте «Полысаевская» внедрена уникальная для российской угольной отрасли система, разработанная совместно фирмами MARCO и EICKHOFF (Германия), которая позволила горнорабочим дистанционно управлять процессом угледобычи в забое. Основное преимущество такого безлюдного способа выемки угля – безопасность ведения работ в лаве, отсутствие человека в потенциально травмоопасных зонах.

Участок ВШТ – 2 обеспечивает бесперебойной работы ленточных конвейеров для выдачи горной массы на-гора в целях обеспечения выполнения планов добычи угля и проведения горных выработок с соблюдением режимов и графиков работы уклонов.

Монтажный участок отвечает за своевременный и качественный монтаж, демонтаж, ремонт, наладку оборудования шахтных приводных станций, устройств и приспособлений, применяемых при монтаже горно-шахтного оборудования, трубопроводов и запорной арматуры. Обеспечивает своевременную перевозку людей по горным выработкам дизельным и электровозным транспортом. Отвечает за своевременную доставку материалов, запасных частей и оборудования к очистным и подготовительным забоям, исправное состояние закрепленных за участком горных выработок, рельсовых путей, электровозов, вагонеток, средств освещения горных выработок, световых табло и указателей в закрепленных за участком выработках.

Заместителю главного механика подчиняется два участка: участок осушения и подземный участок стационаров.

Участок осушения обеспечивает бесперебойную откачку воды из шахты средствами водоотливных установок, обеспечивает шахту технической водой для противопожарных целей и борьбы с пылью. Очищает шахтные водосборники согласно утвержденным графикам.

Подземный участок стационаров отвечает за безаварийную и бесперебойную работу вертикального подъема, главных и вспомогательных вентиляторных и калориферных установок шахты, газоотсасывающих установок, приемно-отправительных площадок 2-х клетьевого ствола.

2.2 Оценка состояния нормативной базы и кадрового обеспечения бюджетирования предприятия

Основными нормативными документами, регламентирующими процесс бюджетирования и порядка формирования бюджетов шахты «Полысаевская», как структурного подразделения АО «СУЭК-Кузбасс» является:

- положение о балансовой комиссии;
- документированная процедура на подпроцесс «Планирование производства и БДР».

Положение о балансовой комиссии разработано в соответствии с приказом №209, которое определяет направления развития, оптимизации распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Рассмотрим функции и компетенции балансовой комиссии. Балансовая комиссия создается с целью общего контроля за деятельностью АО «СУЭК-Кузбасс» и обществ, в котором АО «СУЭК-Кузбасс» выполняет функции единоличного исполнительного органа. Балансовая комиссия контролирует правильность и эффективность использования как бюджетных, так и инвестиционных средств, выделяемых предприятием.

В компетенцию балансовой комиссии входят вопросы о рассмотрении и оценки эффективности результатов финансово-хозяйственной деятельности и управления предприятием за прошедший финансовый год, полугодие, квартал; анализ выполнения плана производства и реализации продукции, анализ качества выпускаемой продукции; анализ использования материально – технических ресурсов (МТР) и лимитов на услуги предприятия; анализ численности и производительности труда, анализ фонда заработной платы (ФЗП) и социальных выплат; заслушивание и утверждение отчетов руководителей о деятельности предприятий; по итогам деятельности предприятия принятие решения о премировании/депремировании руководителей и ключевых специалистов предприятия и РПО.

Ключевыми специалистами предприятия считаются: директор, главный инженер, заместитель директора по производству, главный механик, главный экономист, заместитель главного инженера по проходке; выявление резервов улучшения экономического состояния предприятий.

Балансовая комиссия на АО «СУЭК-Кузбасс» осуществляет свою деятельность в форме совместных заседаний ее членов согласно графику. График заседаний комиссии доводится до её членов и руководителей предприятий письмами. Решения балансовой комиссии принимаются при присутствии двух или трех ее членов. Руководитель предприятия представляет на заседание балансовой комиссии все запрашиваемые документы, которые характеризуют финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Решения балансовой комиссии принимаются простым большинством голосов в ходе совместного обсуждения. Решение комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем и секретарем комиссии.

Документированная процедура на подпроцесс «Планирование производства и БДР» разработана управлением бюджетирования и сводного планирования АО «СУЭК-Кузбасс». Владелец подпроцесса: заместитель Генерального директора – Технический директор. Процедура была утверждена и введена в действие Приказом по компании СУЭК-Кузбасс.

Документированная процедура на подпроцесс «Планирование производства и БДР» состоит из следующих разделов: обобщение положения; нормативные ссылки, каталоги, классификаторы ИСНД; термины, определения, обозначения и сокращения; назначение и структура процесса; порядок осуществления пятилетнего планирования; внешние входы; внешние выходы; критерии результативности к процессу «Планирование»; шаблоны и методики процедуры «Планирование».

В первом разделе описывается цель процесса, а также область её применения.

Во втором и третьем разделах приводятся ссылки на сопутствующие внутренние стандарты, а также используемые термины, определения, обозначения и сокращения.

В четвертом разделе указывается этап процедуры планирования (например, годовое планирование), для которого составляется данный документ.

В пятом разделе происходит описание блок-схемы и распределение ответственности по участкам процесса.

В шестом и седьмом разделах приводятся наименования документов «входа» и «выхода».

В восьмом разделе описываются критерии результативности.

В девятом разделе описываются форматы представления документов, формирующихся в данном процессе.

Участниками процесса бюджетирования со стороны головной компании АО «СУЭК-Кузбасс» являются директор по экономике и финансам, технический директор, главный инженер, главный инженер производственной единицы (ПЕ), заместитель директора по экономике ПЕ.

Организацией бюджетного процесса занимается директор по экономике и финансам, выполняющий такие функции, как: разработка приказа о формировании бюджета доходов и расходов (БДР) и регламента, устанавливающего сроки и ответственных за свою группу работ.

Он получает график рассмотрения годовой программы головного офиса, и по изучению формирует следующие документы: Приказ об организации бюджетного процесса, регламент формирования бюджета доходов и расходов, а также аналитические форматы для формирования БДР.

За подготовку к бюджетному процессу ответственность несет технический директор. Его функции заключаются в следующем: формирование предварительного плана отгрузок коммерческой службой на основании производственных программ ПЕ; отправка в головной офис (ГО) предварительного плана отгрузок; получение от ГО материалов, необходимых для планирования, ключевые показатели эффективности, план

отгрузки с разбивкой на внутренний рынок и экспорт, перечень форм производственно-технической базы (ПТБ). После получения пятилетней программы развития предприятия и предварительных производственных показателей ПЕ, технический директор формируются следующие документы: приказ по инвестициям, ключевые показатели эффективности, план отгрузки с разбивкой на внутренний рынок и экспорт, форматы Альбома форм ПТБ.

За формирование планов производства на ПЕ отвечают технический директор и главный инженер ПЕ.

Они формируют производственную программу на ПЕ, заполняют формы ПТБ.

После получения пятилетней программы развития предприятия, приказа по инвестициям и согласованный с ГО план добычи и отгрузки, технический директор и главный инженер ПЕ формируют план по добыче, товарный баланс на основании доведённого плана продаж применительно к существующим условиям, план отгрузки на основании доведенного плана продаж применительно к существующим условиям, план проходки, бюджет капитальных вложений.

Планированием ресурсов для формирования бюджетов занимаются технический директор и главный инженер. Их функции заключаются в следующем: планирование ресурсов для формирования бюджетов (объемы работ и расходы по проведению подготовительных выработок; объемы работ и расходы по монтажно-демонтажным работам; объемы работ и расходы по ремонтным работам; расходы и затраты по электроэнергии, теплоэнергии, водопотреблению, водоотведению; расходы на прочие МТР; расходы по услугам производственного характера, расходы на геологию и маркшейдерия; расходы на экологическую безопасность. ПБ и ОТ; затраты на обеспечение охраны объектов; план мероприятий по реформированию, корпоративные расходы; затраты, связанные с землеиспользованием; план по труду: численность, фонд оплаты труда, выплаты социального характера, транспортные расходы), согласование ресурсов и мероприятий в Российском производственном объединении СУЭК-Кузбасс (РПО), формирование бюджета административно-хозяйственных расходов. После

предоставления плана по добыче, плана по проходке, плана по отгрузке, ключевых показателей эффективности (КПЭ), технический директор и главный инженер формируют бюджет производственных расходов, бюджет затрат на ГСМ, бюджет затрат на материально-технические ресурсы, бюджет инвестиционных расходов, бюджет расходов на оплату труда, бюджет транспортных расходов, бюджет административно-хозяйственных расходов, бюджет реализации угля, бюджет прочей реализации, бюджет прочих доходов и расходов, бюджет затрат на благотворительность и бюджет основных средств и нематериальных активов.

Ответственными за формирование бюджета дохода и расходов являются директор по экономике и финансам, а также заместитель директора по экономике ПЕ. Они занимаются формированием бюджета доходов и расходов исходя из потребностей предприятия и утвержденных КПЭ, согласованием БДР предприятия в РПО, обновлением БДР с учетом замечаний, формированием бюджета налогов и сборов, подготовкой аналитических форматов, анализом отклонений от КПЭ с предыдущим периодом, консолидацией бюджетов, анализом статей, процессов и элементов. При получении сформированных бюджетов предприятия, закупочных цен и цен на КП, КПЭ, происходит формирование таких документов, как БДР предприятий, подготовленные аналитические форматы, консолидированный бюджет доходов и расходов по Региону.

Ответственным за рассмотрение и утверждение производственной программы и экономических бюджетов производственных единиц на бюджетном комитете является технический директор. Он выполняет такие функции, как рассмотрение и утверждение производственных программ и бюджетов на бюджетном комитете, доработка производственной программы и экономических бюджетов, формирование презентации по региону, подготовка бюджетного пакета к рассмотрению на бюджетном комитете в головном офисе.

Заключительной операцией является утверждение бюджетов, за которую несёт ответственность технический директор. К его функциям относится: защита

бюджетов в ГО, оптимизация затрат, обновление бюджетов с учетом замечаний и оптимизации затрат, утверждение бюджетов. После предоставления бюджетного пакета и презентации по региону, он формирует протокол ГО, а также утвержденные бюджеты.

Со стороны шахты «Полысаевская», как участника процесса бюджетирования по формированию БДР, являются работники планово-экономического отдела, а именно: начальник планово-экономического отдела и ведущий экономист.

Балансовая комиссия осуществляет свою деятельность на шахте в форме совместных заседаний её членов один раз в квартал. Внеочередные заседания балансовой комиссии на предприятии назначаются директором шахтоуправления или по поручению заместителей председателя комиссии. Неявка членов балансовой комиссии на заседание комиссии без особых уважительных причин не препятствует его проведению. Ответственные за производственные процессы (горно-проходческие работы, монтажи, жизнеобеспечение добычи, добыча подземная, внутришахтная транспортировка, управление качеством, складирование, доставка до станции отправления, реализация угля, промышленная безопасность и охрана труда (ПБ и ОТ), общая стоимость ремонтов, электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение/водоотведение, автоматизация, техническое обеспечение, экология, снабжение, расходы на оплату труда, налоги, землепользование, спецтехника, обеспечение охраны, пассажирские перевозки, информационные технологии) представляют на заседании все запрашиваемые документы организаторами балансовой комиссии, которые точно характеризуют финансово - хозяйственную деятельность их производственных процессов. Ответственные за производственные процессы докладывают членам комиссии общую информацию о расходе финансовых средств, производственных затратах, результатах финансовой деятельности использовании материально-технической базы (на складах) за прошедший месяц. По усмотрению членов балансовой комиссии сотрудники дают необходимые пояснения в устной форме. После слушания балансовая комиссия делает выводы о результатах финансовой

деятельности по каждому производственному процессу. Решение комиссии оформляется в виде протокола, в котором указываются дата проведения балансовой комиссии, присутствующие члены комиссии, перечень обсуждаемых вопросов, принятые решения, а также сроки устранения недочетов, если они имеются. Срок устранения недочетов устанавливают члены балансовой комиссии. В основном, сотрудникам дается время для устранения всех недочетов до следующего заседания, то есть один месяц. После проведения балансовой комиссии на предприятии, главный инженер и заместитель директора шахтоуправления по экономике во главе с руководителем шахтоуправления приглашаются на балансовую комиссию в АО «СУЭК-Кузбасс», где они отчитываются о финансово-хозяйственной деятельности работы предприятия в целом.

2.3 Оценка состояния системы бюджетирования предприятия

В системе бюджетирования шахта «Полысаевская» формирует информационные потоки, обусловленные взаимодействием с системой бюджетирования головной компании АО «СУЭК-Кузбасс».

Шахта «Полысаевская» предоставляет на балансовую комиссию следующие формы по управлению отчетности для оценки эффективности деятельности предприятия:

- основные производственные показатели;
- основные трудовые показатели;
- баланс товарной продукции в натуральном выражении;
- баланс товарной продукции в стоимостном выражении;
- показатели качества и стоимости угля;
- анализ себестоимости;
- бюджет доходов и расходов (краткий);
- основные показатели по процессам;
- показатели по проходке;

- отчет о производственном травматизме;
- изменение остатков материально-технических ресурсов на складах по группам;
- услуги производственного характера (УПХ);
- прочие денежные.

В форме «Основные производственные показатели» указываются такие показатели, как: подготовительные запасы на конец и на начало периода; общая добыча; проведение горных выработок; кол-во угля, переданного на переработку; выпуск товарной продукции; отгрузка и т.д. Единицы измерения – тысяча тонн (тыс.т), метры (м), метры на тысячу тонн (м/тыс.т), тысяча на метр в кубе (тыс.м³).

Форма «Основные трудовые показатели» содержит в себе следующую группу показателей: среднесписочную численность персонала как в целом на предприятии, так и отдельно по каждой группе (промышленно-производственный персонал: на подземных работах и на поверхности, непромышленная группа, капитальное строительство), производительность промышленно-производственного персонала, фонд оплаты труда, среднемесячная заработная плата, расходы на выплаты социального характера. Единицы измерения данных показателей человек (чел.), тысяча рублей (тыс.руб.), рубль на человека (руб./чел.), тонн на человека за месяц (тн/чел./мес.).

Форма «Баланс товарной продукции в натуральном выражении» состоит из следующих показателей: Остаток угля на складах на начало отчетного периода, добыча угля, общая переработка угля, объем угля на производственно-технические нужды, выпуск товарной продукции, ресурсы угля для отгрузки, отгрузка угля, остаток угля на складах на конец отчетного периода.

Основными показателями формы «Баланс товарной продукции в стоимостном выражении» являются остаток угля на складах на начало периода, добыча угля (по горной массе), расход на производственно-технические нужды (ПТН), выпуск товарной продукции, передано в производство угольной смеси, объем бесплатного и льготного угля, ресурсы угля для отгрузки, отгрузка и остаток угля на конец периода.

В форме «Показатели качества и стоимости угля» основными показателями являются добыча угля (горная масса) общая, а вот зола на сухое топливо, влага на рабочее состояние топлива, низшая теплота сгорания в рабочем состоянии топлива, цена реализации выделяется как общая, так и отдельно по сортам (концентрат, промпродукт, шлам, уголь марки ДОМСШ, отходы). Единица измерения – тысяча тонн (тыс.тн), проценты (%), рубль за тонну (руб./тн), килокалории на килограмм (ккал. /кг)

Форма «Анализ себестоимости» состоит из следующих показателей: добыча, проходка, переработка, выпуск товарной продукции, объем реализации, затраты на добычу (вспомогательные материалы, энергообеспечение, услуги производственного характера, расходы на оплату труда, начисления на фонд оплаты труда, налоги в себестоимости и т.д.), затраты на обогащение (вспомогательные материалы, энергообеспечение, услуги производственного характера, расходы на оплату труда, начисления на фонд оплаты труда, налоги в себестоимости и т.д.), общепроизводственные расходы (вспомогательные материалы, энергообеспечение, услуги производственного характера, расходы на оплату труда, начисления на фонд оплаты труда, налоги в себестоимости и т.д.), коммерческие расходы (вспомогательные материалы, энергообеспечение, услуги производственного характера, расходы на оплату труда, начисления на ФОТ, налоги в себестоимости и т.д.). Единица измерения – тысяча рублей (тыс.руб.), тысяча тонн (тыс.тн), метр (м).

Форма «БДР (краткий)» содержит в себе следующие показатели:

Добыча угля, выпуск товарной продукции, проходка горных выработок, переработка, отгрузка угля, выручка от реализации угольной продукции, себестоимость товарной продукции (производственная себестоимость добычи угля, общепроизводственные расходы, расходы на обогащение, коммерческие расходы), ПТН, ЕВІТДА (за счет изменения объема отгрузки, структуры, цены реализации, качества угля, себестоимости остатков), свободный денежный поток (амортизация), изменение себестоимости товарной продукции всего, всего изменение сальдо прочих доходов и расходов. Единица измерения – тысяча

рублей (тыс.руб.), тысяча тонн (тыс. тн), тысяча метров кубических (тыс.м³), рубль на тонну (руб./тн).

В форме «Основные показатели по процессам» выделяют такие показатели, как добыча угля, выпуск товарной продукции, себестоимость товарной продукции, а именно: проходка ГПВ, монтажи, жизнеобеспечение добычи, добыча подземная, внутришахтная транспортировка, управление качеством, складирование, доставка до станции отправления, реализация угля, промышленная безопасность и охрана труда (ПБ и ОТ), общая стоимость ремонтов, электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение/водоотведение, автоматизация, техническое обеспечение, экология, снабжение, расходы на оплату труда, налоги, землепользование, спецтехника, обеспечение охраны, пассажирские перевозки, информационные технологии и т.д.

Форма «Показатели по проходке» имеет следующие основные показатели: объем проведения горных выработок, прямые затраты (вспомогательные материалы, электроэнергия, услуги производственного характера, затраты на оплату труда, начисления на ФОТ, прочие денежные расходы), ремонт и техническое обслуживание (вспомогательные материалы, услуги производственного характера), затраты связанные с особенностями учета (резервы ФОТ с капитального строительства, административно-управленческий персонал шахтно-проходческого управления), Стоимость 1 п.м., тыс. руб. (Вспомогательные материалы, энергообеспечение, услуги производственного характера, услуги внутренний подряд по проведению горных выработок, затраты на оплату труда, начисления на ФОТ, прочие денежные расходы, прочие денежные затраты), стоимость проведения горно-капитальных выработок. Единица измерения - тысяча рублей.

Форма «Отчет о производственном травматизме» состоит из следующих показателей: несчастные случаи всего на предприятии (нулевые, тяжелые, легкие случаи), потеря дней трудоспособности по травме всего (тяжелые, легкие), потеря дней трудоспособности по травме на 1 случай (тяжелые, легкие).

В форме «Изменение остатков материально-технических ресурсов на складах по группам» содержатся различные запасные части для оборудования, кабельная продукция, канцелярские товары, лесные материалы, металлопродукция, спецодежда, строительные материалы, химическая продукция, хозяйственные товары, электротехнические материалы.

Форма «Услуги производственного характера» включают в себя такие показатели, как услуги по ремонту основных средств, услуги по буровзрывным работам, прочие производственные услуги (транспортировка угля от склада, транспортировка угля до покупателя, сбор за подачу и уборку вагонов, портовые расходы, коммунальные услуги, железнодорожный тариф, хранение угля в порту и т.д.).

Заслушав отчет руководителя, рассмотрев представленные материалы, комиссия по их результатам оценивает текущее финансовое состояние, эффективность использования бюджетных средств и имущества, качество системы управления предприятием. Оценка предприятия ведется по следующим основным направлениям: выполнение показателей выпуска товарной продукции, выполнение объемов подготовительных работ, невысхождение удельной себестоимости товарной продукции, выполнение показателей EBITDA, а также общая оценка эффективности действий и компетентности руководства, включая соблюдение требований промышленной безопасности. По результатам оценки эффективности финансово хозяйственной деятельности предприятия балансовая комиссия выдает рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия, принимает решения о целесообразности премирования или депремирования его сотрудников.

Кроме того, в процессе формирования бюджетов доходов и расходов шахта «Полысаевская» рассчитывает следующие показатели для согласования с АО «СУЭК-Кузбасс»: расходы по проведению подготовительных выработок (объемы работ и затраты по услугам производственного характера, расходы и затраты по МТР); расходы по монтажно-демонтажным работам (объемы работ и затраты по услугам производственного характера, расходы и затраты по МТР); расходы по

ремонтным работам (объемы работ и затраты по услугам производственного характера, расходы и затраты по МТР (запчасти)); расходы и затраты по электроэнергии, теплоэнергии, водопотреблению, водоотведению; согласование расхода и затрат по остальным МТР (ГСМ, ВВ и СВ, лесные, прочие МТР); расходы и затраты по остальным услугам производственного характера и услугам в прочих денежных; расходы на геологоразведочные и маркшейдерские работы; основные мероприятия по экологической безопасности; основные мероприятия по промышленной безопасности и охране труда; план по труду (численность, ФОТ и ВСХ).

На шахте «Полысаевская» проводятся следующие мероприятия по экологической безопасности: реконструкция очистных сооружений центрального водоотлива (шахтные воды), реконструкция НФС очистных сооружений, автоматизация системы по контролю за состоянием окружающей среды, составом, объемом и массой загрязняющих веществ.

По промышленной безопасности и охране труда проводятся 2 вида мероприятий: организационные и технические. Организационные мероприятия включают в себя: запрет начальникам участков использования самодельных и ненадлежащего качества инструментов и устройств; ведение ежесуточного контроля начальниками подготовительных участков за состоянием креплений горных выработок с именной отметкой на элементах анкерного крепления звеньевыми; разбор со всеми работниками участка на сменных собраниях случаев нарушения производственной, трудовой и исполнительской дисциплины с обязательным вывешиванием копии приказа о дисциплинарном взыскании; проведение контроля за использованием рабочими участка следующих норм и правил: знание плана ликвидации аварий, применения средств индивидуальной защиты, защита органов дыхания, состояния специальной одежды; обеспечение работоспособности системы ЦКВ, обеспечение постоянного вывода информации на пульт горного диспетчера о наличии давления воды в контрольных точках согласно Проекту противопожарной защиты.

Так как шахта «Полысаевская» не является самостоятельным юридическим лицом, а это всего лишь одна из производственных единиц АО «СУЭК-Кузбасс», система бюджетирования на шахте «Полысаевская», как на производственной единице компании, основывается на составлении проекта бюджета (планирование бюджета доходов и расходов) и защиты его в головном офисе компании АО «СУЭК-Кузбасс», на формировании информации, включающей в себя технико-экономические показатели результатов деятельности предприятия и предоставлении их в ГО. В структуре предприятия отсутствует бухгалтерия, ее функции выполняет сторонняя организация ГринФин, расположенная в городе Красноярск, которая оказывает услуги АО «СУЭК-Кузбасс», поэтому на предприятии не ведется бухгалтерская отчетность. Это является одним из серьезных недостатков финансовой системы предприятия. Полноценное развитие системы бюджетирования помогло бы шахте более эффективно принимать перспективные решения, выполнять эти решения и контролировать их выполнение. То есть улучшенная система бюджетирования позволила бы заранее руководству шахты оценить будущие результаты своих решений, которые принимаются в текущем периоде. Планирование, как составляющая бюджетирования, дала бы возможность предсказать, что будет через месяц, через полгода или через год. И если в процессе планирования оказывается, что через некоторое время положение дел изменилось бы не в лучшую сторону, то можно было бы уже сейчас начинать искать решения во избежание трудностей в будущем. При использовании полноценной системы бюджетирования, за каждый плановый показатель отвечает конкретный человек. Причем, влиять на показатель могут несколько человек, но отвечать, как правило, должен один. При этом каждый сотрудник сам участвует в планировании своей деятельности и, соответственно, впоследствии отвечает за исполнение планов. Из вышесказанного вытекает еще одна важная составляющая бюджетирования - система ответственности, которая, в свою очередь, позволила бы привязать систему мотивации персонала шахты к результатам ее работы, то есть, к финансово-экономическим показателям подразделений.

Одной из функций системы бюджетирования на предприятии является мотивация работников, которая осуществляется через действующую на шахте систему материального стимулирования, закреплённую в Коллективном договоре шахты «Полысаевская» в виде приложения «Положение об оплате труда и премировании работников ПЕ АО «СУЭК-Кузбасс» шахта «Полысаевская». Целью данного Положения является повышение мотивации к труду, обеспечение материальной заинтересованности в улучшении качественных и количественных результатов труда, выполнение плановых заданий, снижение затрат на производство, совершенствование организации производства и труда.

Таким образом, несмотря на то, что шахта «Полысаевская» экономически и юридически не является самостоятельной единицей, а зависит от компании АО «СУЭК-Кузбасс», предприятию необходима полноценная система бюджетирования для дальнейшего перспективного развития.

За анализируемый период при росте себестоимости как на шахте «Полысаевская» на 579 или 49,36%, так по компании в целом на 3999 или 9,82%, организации являются прибыльными на протяжении всего анализируемого периода. Так, в 2017 году, по сравнению с 2016, выручка у шахты «Полысаевская» увеличилась на 2017, в 2,5 раза, а у компании на 33314 или 46,2%.

Коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период также увеличился на 200% и составил на конец отчетного периода 230%, т.е. у предприятия достаточная величина оборотных активов для осуществления нормальной финансово хозяйственной деятельности и возможности погашения краткосрочных обязательств. Из чего следует, что платежеспособность можно считать нормальной, т.е. обеспеченной.

Для снижения управленческих расходов АО «СУЭК-Кузбасс» в 2016 году провело реструктуризацию четырех производственных единиц компании. Это коснулось и шахты «Полысаевская». В состав шахтоуправления имени А.Д. Рубана вошли шахты имени А.Д. Рубана и имени 7 Ноября. В состав

шахтоуправления «Комсомолец» — шахты «Комсомолец» и «Полысаевская». Это было проведено в целях снижения управленческих расходов.

Организационная структура шахтоуправления Комсомолец - функционально-линейная структура, представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций.

Основными нормативными документами, регламентирующими процесс бюджетирования и порядка формирования бюджетов шахты «Полысаевская», как структурного подразделения АО «СУЭК-Кузбасс» является:

- положение о балансовой комиссии;
- документированная процедура на подпроцесс «Планирование производства и БДР».

В системе бюджетирования шахта «Полысаевская» формирует информационные потоки, обусловленные взаимодействием с системой бюджетирования главной компании АО «СУЭК-Кузбасс».

Так как шахта «Полысаевская» не является самостоятельным юридическим лицом, а это всего лишь одна из производственных единиц АО «СУЭК-Кузбасс», система бюджетирования на шахте «Полысаевская», как на производственной единице компании, основывается на составлении проекта бюджета (планирование бюджета доходов и расходов) и защиты его в головном офисе компании АО «СУЭК-Кузбасс», на формировании информации, включающей в себя технико-экономические показатели результатов деятельности предприятия и предоставлении их в ГО.

Полноценное развитие системы бюджетирования помогло бы шахте более эффективно принимать перспективные решения, выполнять эти решения и контролировать их выполнение. То есть улучшенная система бюджетирования позволила бы заранее руководству шахты оценить будущие результаты своих решений, которые принимаются в текущем периоде.

Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования АО «СУЭК-Кузбасс» шахта Полысаевская

3.1 Мероприятия по совершенствованию форм бюджетов предприятия

Исходя из изложенного во втором разделе, можно сделать вывод о том, что действующая система бюджетирования на шахте «Полысаевская» требует её совершенствования. За определенный период времени (месяц, квартал, год) шахта ведёт только форму бюджета доходов и расходов (БДР). Одним из эффективных мероприятий по совершенствованию форм бюджетов предприятия будет являться внедрение центров финансовой ответственности (ЦФО). Основной целью формирования системы центров финансовой ответственности на шахте «Полысаевская» являются повышение эффективности внутришахтного управления на основе обобщения информации о результатах деятельности каждого центра ответственности, а также совершенствование системы бюджетирования.

В предложенном нами варианте центрами финансовой ответственности на шахте «Полысаевская» выступают структурные подразделения предприятия (участки и службы).

К центрам финансовой ответственности, представляющим собой центры затрат, относятся, в первую очередь, производственные участки.

В состав предприятия входят три основных и четыре вспомогательных участка. К основным участкам относятся: участок по добыче № 8 и участки горно-проходческих работ № 3 и № 9. К вспомогательным относятся участок Аэрологической безопасности, участок Осушения, участок внутришахтного транспорта ВШТ-2, подземный участок стационаров и монтажный участок №10.

К центрам затрат основного производства будут относиться участок по добыче угля № 8, участки горно-проходческих работ № 3, № 9. Остальные участки отнесём к центрам затрат вспомогательного производства.

Из служб и отделов административно-управленческого персонала к центрам финансовой ответственности относятся отдел перспективного развития, отдел

кадров, отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП), производственная служба, маркшейдерско-геологическая служба, отдел производственного контроля и охраны труда (ПК и ОТ), отдел материально-технического снабжения (МТС), планово-экономический отдел (ПЭО).

Отдел МТС отнесём к центру специальных затрат, отдел перспективного развития - к центру инвестиций, все остальные службы и отделы будут относиться к центру общих затрат.

Ответственными за центры финансовой ответственности являются начальники подразделений (участков и служб).

В обязательства начальников участков и служб будут входить:

- планирование работы и подготовка бюджета своего ЦФО;
- соблюдение бюджетной дисциплины (контролировать соблюдение норм и лимитов затрат по ЦФО, управлять бюджетом, распределять затраты по статьям и периодам времени);
- достижение целевых Ключевых Показателей Эффективности, установленных для ЦФО;
- подготовка план-факт отчетности по ЦФО и анализ выявленных отклонений;
- установка целей, координирование планов и бюджетов всех ЦФО, входящих в состав ЦФО.

Если учесть, что основная цель создания центров финансовой ответственности - улучшение финансовых показателей деятельности центров финансовой ответственности на шахте, то данный механизм будет реализован только путем мотивации руководителя центра финансовой ответственности от финансовых результатов деятельности его подразделения – прибыль, затраты и так далее. Данный механизм будет мотивировать его как к снижению затрат, так и к увеличению доходов центра ответственности – в зависимости от принадлежности к тому или иному центру ответственности.

После выделения Центров финансовой ответственности на шахте «Полысаевская», можно составить финансовую структуру предприятия. Она

позволит оценить результат работы каждого подразделения в достижении общей цели как предприятия, так и компании в целом.

Структура центров финансовой ответственности на шахте «Полысаевская» будет выглядеть следующим образом (см. рис.4).

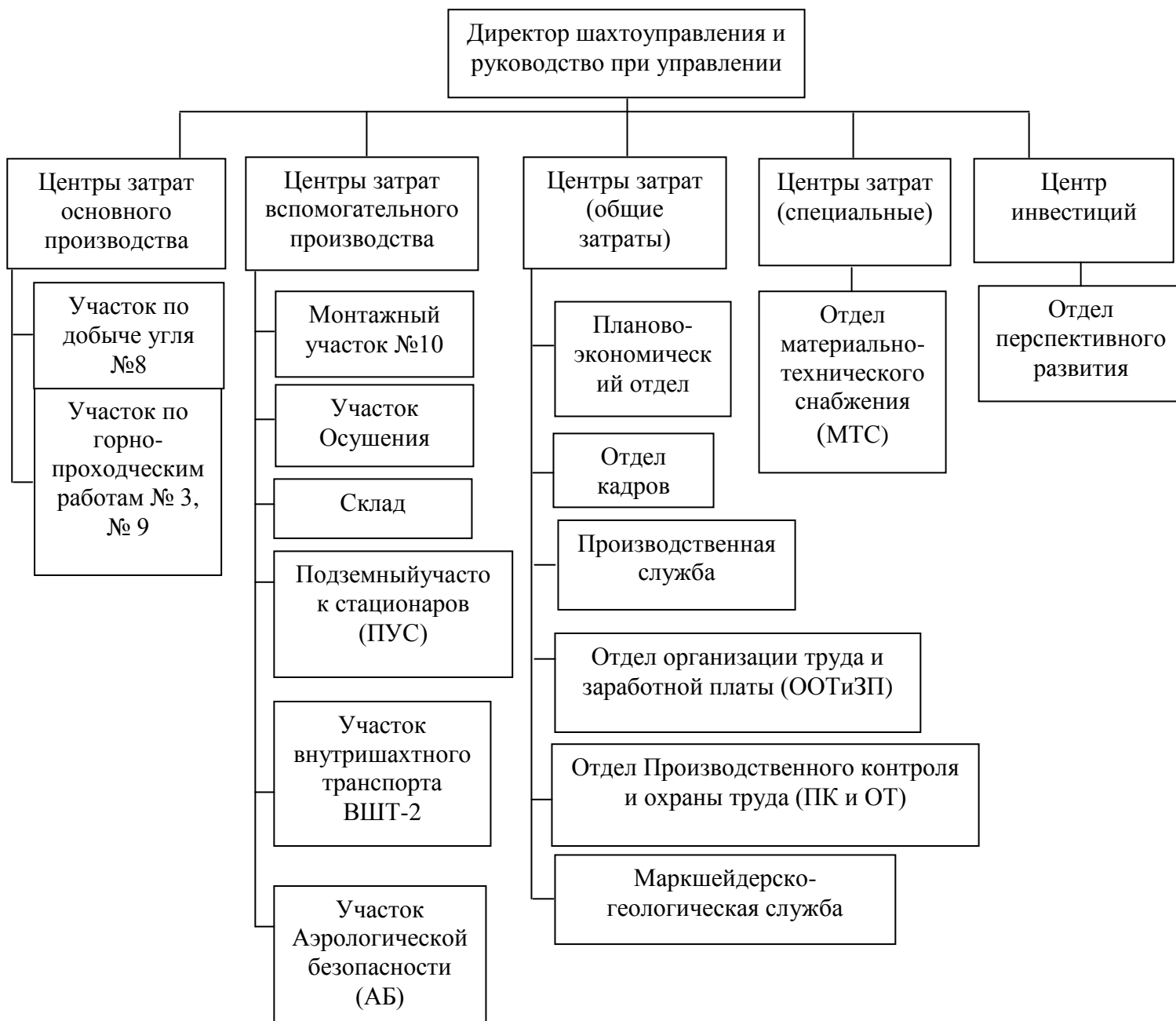


Рисунок 4 - Структура центров финансовой ответственности шахты «Полысаевская»

Каждый центр затрат заполняет следующую форму бюджета текущих расходов (см. табл.3.1):

Таблица 3.1 – Бюджет текущих расходов

Элементы затрат, тыс. руб.	Январь	Февраль	Март	I квартал
Основные материалы	1005	982	1010	2997
Горюче-смазочные материалы	391	385	405	1181
Запасные части	250	289	276	815
Резинотехнические изделия	79	89	94	262
Прочие вспомогательные материалы	193	203	199	595
Электроэнергия	205	195	220	620
Услуги по ремонту ОС	181	150	80	411
Прочие услуги производственного характера	139	120	111	370
Оплата труда	1000	980	1020	3000
Спецодежда	113	120	117	350
Всего	3556	3513	3532	10601

Несмотря на одинаковый перечень элементов затрат, указанный в таблице, составляющие элементов затрат по участкам (ЦФО) различаются в зависимости от деятельности подразделений (например, различные основные материалы, запасные части, услуги по ремонту и т.д.).

Лицо, представляющее центр финансовой ответственности, несёт ответственность за использование денежных средств в пределах установленного бюджета расходов.

Задачей каждого ЦФО будет являться долговременная минимизация издержек с помощью постоянного бюджетного контроля.

Так как шахта «Полысаевская» является производственной единицей и полностью подчиняется компании АО «СУЭК-Кузбасс», то центром прибыли и инвестиций будет являться компания АО «СУЭК-Кузбасс».

3.2 Мероприятия по совершенствованию нормативного и кадрового обеспечения бюджетирования предприятия

Одним из мероприятий по совершенствованию нормативного обеспечения бюджетирования является разработка Положения о бюджетировании на шахте «Полысаевская», которое позволит регламентировать реализацию процесса бюджетного управления на предприятии.

Для эффективности использования Положения о бюджетировании необходимо ясно и доступно доводить информацию до всех участников процесса бюджетирования с целью понимания того, в чем заключаются их обязанности на всех этапах бюджетного управления предприятием.

Положение о бюджетировании на шахте «Полысаевская» должно включать в себя следующие разделы: общие положения, график создания бюджетов, права и обязанности участников бюджетирования, методика бюджетирования, стимулирование сотрудников, заключительные положения.

Раздел «Общие положения» будет включать в себя 3 основных пункта: цели бюджетирования предприятия; задачи, решаемые в процессе бюджетирования предприятия; участники бюджетирования.

В пункте «Цели бюджетирования предприятия» перечисляются конкретные цели системы бюджетирования на предприятии.

В пункте «Задачи, решаемые в процессе бюджетирования предприятия» описываются основные задачи – создание бюджетов, необходимый для системы бюджетирования на шахте «Полысаевская».

В пункте «Участники бюджетирования» оговариваются должностные лица предприятия, которые будут ответственными за выполнение своего бюджета.

В разделе «График создания бюджетов» указываются основные периоды времени, в течение которых составляется тот или иной бюджет предприятия, указываются конкретные сроки сдачи необходимой информации с целью создания бюджета.

Раздел «Права и обязанности участников бюджетирования» содержит 2 пункта:

- основные права и обязанности ответственных за составление бюджетов на предприятии;
- состав и полномочия членов бюджетной комиссии предприятия.

В пункте «Основные права и обязанности ответственных за составление бюджетов» описываются основные обязанности работников, которые участвуют в составлении бюджетов, а также их возможные права.

Пункт «состав и полномочия членов бюджетной комиссии предприятия» раскрывает должностные лица, которые входят в состав членов бюджетной комиссии, а также подробно описывает решения, которые принимают члены данной комиссии по завершению процедуры.

Раздел «Методика бюджетирования» раскрывает методику сборов и контроля первичной информации бюджетов предприятия.

Раздел «Стимулирование участников бюджетирования» подразделяется на две части:

- стимулирование в процессе создания годового бюджета;
- стимулирование в процессе исполнения.

В каждом разделе оговариваются главные меры стимулирования участников процесса бюджетирования – премии за выполнение бюджетов в указанные сроки и штрафы за невыполнение бюджетов в указанные сроки.

В разделе «Заключительные положения» описывается с какого момента положение вступит в силу, а также, кто имеет право вносить изменения в данное положение.

Полный текст положения о бюджетировании представлен в Приложении 3.

Успех работы предприятия полностью и целиком зависит от работающих на нем сотрудников. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большего числа сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Из года в год роль человеческого

фактора в современном производстве возрастает, вместе с ней меняются задачи управления, функции, а также структура кадровых служб. Одной из главнейших функций предприятия становится развитие своего персонала.

Развитие персонала представляет собой систему мероприятий, включающих в себя: подготовку и переподготовку кадров; повышение гибкости в использовании специалистов на производстве; обеспечение профессионального и квалификационного роста сотрудников путем планирования профессиональной карьеры; оценка персонала.

Следовательно, одним из мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения бюджетирования будет являться повышение профессиональной квалификации работников.

Повышение квалификации сотрудников позволит предприятию улучшить свои технико-экономические показатели благодаря более глубокому пониманию и овладению новыми знаниями, повышению уровня профессиональных навыков и умений, овладения передовыми методами труда.

Пройти курсы по повышению квалификации сотрудники шахты могут как в учебных центрах, учебно-курсовых комбинатах, на отделениях переподготовки и повышения квалификации специальных средних и высших технических учебных заведениях, так и непосредственно на самом предприятии.

Политика шахты «Полысаевская», как и всей компании АО «СУЭК», в отношении планирования потребностей в персонале, привлечения и подбора персонала направлена на своевременное обеспечение предприятия оптимальным количеством трудовых ресурсов, обладающих высоким профессиональным уровнем, необходимым для эффективного достижения поставленных перед предприятием задач по добыче угля. Задача привлечения и удержания персонала является общей для технического управления и управления по работе с персоналом.

Периодически шахта «Полысаевская» в составе групп специалистов АО «СУЭК-Кузбасс» направляет своих сотрудников на повышение квалификации. С начала 2018 года на повышение квалификации были направлены сотрудники

таких служб, как отдел кадров, отдел производственного контроля и охраны труда, маркшейдерский отдел, экологи, отдел организации труда и заработной платы и другие сотрудники.

А специалисты шахты «Полысаевская», задействованные в системе бюджетирования, - заместитель директора по экономике, сотрудники планово-экономического отдела, начальники служб и участков на повышение квалификации по этой теме не направлялись. Так как современное бюджетирование и планирование не стоит на месте, возникает необходимость в обучении и повышении квалификации этих специалистов.

Компания АО «СУЭК-Кузбасс» очень тесно сотрудничает с Кузбасским Государственным Техническим Университетом имени Т.Ф. Горбачева по целевому обучению и повышению квалификации.

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева (КузГТУ) - это один из крупнейших вузов Западной Сибири на сегодняшний день. КузГТУ занимается подготовкой и выпуском профессиональных кадров, в основном, для всех отраслей промышленности Кузбасса.

Миссия Кузбасского государственного технического университета – укрепление, а также развитие человеческого потенциал ведущего угольного региона России.

Стратегическая цель Кемеровского государственного технического университета - достижение лидерских позиций университета на основе укрепления интеллектуальной элиты и научно-педагогических школ вуза, привлечения талантов для решения образовательных, научно-производственных и социально-экономических проблем Кузбасса.

В Кузбасском государственном техническом университете имеются следующие институты:

- Горный институт;
- Институт энергетики;
- Институт экономики и управления;

- Институт химических и нефтегазовых технологий;
- Строительный институт;
- Институт информационных технологий, машиностроения и автотранспорта;
- Институт промышленной и экологической безопасности;
- Институт дополнительного профессионального образования;
- Институт корпоративного обучения.

Также в КузГТУ работают около 800 преподавателей, в том числе 346 кандидатов наук и 98 докторов наук. Это говорит о высоком профессиональном уровне преподавательского состава.

Исходя из вышесказанного, мы предлагаем направить заместителя директора по экономике, специалистов планово-экономического отдела, а также всех специалистов и работников шахты «Полысаевская» повышать уровень своей квалификации в Институт корпоративного обучения КузГТУ. Институт корпоративного обучения содержит следующие направления деятельности: повышение квалификации, профессиональная переподготовка с присвоением новой квалификации, обучающий консалтинг, научно-исследовательские разработки.

На сегодняшний день Институт корпоративного обучения КузГТУ выпустил более 100 квалифицированных преподавателей и практикующих специалистов, имеет 15 программ профессиональной переподготовки и более 100 обучающихся в год, а также 68 программ повышения квалификации и более 500 обучающихся в год.

При внедрении центров финансовой ответственности, специалистов задействованных в системе бюджетирования, а также ответственных за каждый ЦФО шахты, необходимо будет отправить на курсы по повышению квалификации, где они обучатся по программе «Организация системы бюджетирования и управленческого учета на предприятии».

В данной программе будет раскрыто 6 тем:

- основные цели в бизнесе (цели и задачи управления финансами предприятия, цели бизнеса и его основных участников: владельцев, управленцев и сотрудников, система управления финансами на предприятии);

- задачи управленческого учета для повышения эффективности управления бизнесом (современные тенденции в управленческом учёте, основные отчеты современного управленческого финансового учета, управление доходностью предприятия, алгоритмы принятия управленческих решений);

- управленческий учет в компании на основании международных стандартов (стратегические показатели в бизнесе и как они связаны с регулярным менеджментом, управление информационными потоками в рамках управленческого учета, отражение реального финансового состояния бизнеса в четырех финансовых отчетах, также разработка и внедрение управленческого учета на предприятии, основные проблемы и ошибки);

- оптимальная система бюджетирования (связь бюджетирования с основными целями в бизнесе, актуализация роли бюджетирования в учетной политике, финансовом и управленческом учете, виды бюджетов);

- технология формирования бюджета предприятия (разработка операционного бюджета организации, бюджет доходов и расходов предприятия, этапы разработки финансовых бюджетов);

- автоматизация процесса бюджетирования (современные подходы к процессу автоматизации, модель плановой управленческой отчетности, автоматизация планирования, управленческого учета, а также создание единой автоматизированной системы бюджетирования).

Обучение по данной программе даст возможность специалистам составлять бюджеты по каждому ЦФО, формировать финансовые и операционные бюджеты, проводить анализ исполнения бюджетов (сравнение фактических показателей с плановыми), пользоваться инструментами управленческого учета и финансового контроля, проводить анализ управленческой отчетности предприятия и так далее.

Наиболее целесообразно шахте «Полысаевская» направлять своих специалистов на повышение квалификации в Институт корпоративного обучения

КузГТУ, так как он имеет наиболее выгодное территориальное расположение (близость расположения) и многочисленные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Таким образом, обучение в институте корпоративного обучения КузГТУ является эффективным и, в то же время, экономически выгодным для шахты «Полысаевская».

Еще одним из мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения бюджетирования предприятия будет являться прохождение дополнительного тестирования при трудоустройстве на шахту.

Привлечение сотрудников, обладающих высоким профессиональным уровнем и важными для шахты личностными качествами, навыками, является необходимым фактором успеха предприятия в реализации ее стратегических целей и задач. Данное тестирование будет представлять собой набор вопросов, с помощью которых можно будет определить уровень знаний и подготовки человека в системе бюджетирования, проверить его профессиональные навыки или способности к обучению.

Если же кандидат не набрал необходимое количество баллов, то, соответственно, на работу он принят не будет. Однако, у него будет возможность попытаться заново устроиться на эту же должность спустя пол года, если она будет вакантна, при условии, что в этот раз он наберет необходимое количество баллов.

Также, тестирование позволит значительно сэкономить время и силы руководителя структурного подразделения, в том случае, когда число кандидатов на одну и ту же вакансию достаточно велико. В таком случае, тестирование будет служить предварительным отсеиванием.

Это поможет руководителю структурного подразделения окончательно убедиться в том, стоит ли принимать на работу данного кандидата. Образец такого теста можно увидеть в Таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Пример теста для трудоустраивающихся кандидатов

Наименование вопроса	Варианты ответа	
<p>1. Характеристики, которые определяют бюджет предприятия</p>	<p>а) количественное выражение в совокупности с перечнем конкретных мероприятий по достижению количественных показателей; б) охватывает только централизованно устанавливаемые аппаратом управления показатели для отдельных подразделений;</p>	<p>в) бюджетные показатели для отдельных подразделений устанавливаются исходя из критерия максимизации финансовых результатов отдельных подразделений; г) охватывает как централизованно устанавливаемые аппаратом управления показатели для отдельных подразделений, так и разрабатываемые подразделениями самостоятельно.</p>
<p>2. Организация бюджетирования включает следующее определение</p>	<p>а) виды и форматы разрабатываемых бюджетов; б) систему целевых показателей и нормативов; в) бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля;</p>	<p>г) технические средства и программное обеспечение; д) состав центров учета и ответственности.</p>
<p>3. К инструментам системы бюджетирования относятся:</p>	<p>а) виды и форматы разрабатываемых бюджетов; б) цель и задачи бюджетирования; в) процедуры согласования и утверждения бюджетов;</p>	<p>г) система внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.д.); д) состав центров учета и ответственности.</p>
<p>4. Период, на который разрабатывается краткосрочный бюджет:</p>	<p>а) 1 месяц; б) 1 квартал;</p>	<p>в) 1 год; г) 3 года.</p>
<p>5. С помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ... функция бюджета.</p>	<p>а) контрольная; б) функция делегирования полномочий;</p>	<p>в) координационная; г) прогнозная.</p>
<p>6. Целью внедрения системы бюджетирования является:</p>	<p>а) возможность оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности; б) повышение эффективности деятельности предприятия;</p>	<p>в) повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления; г) укрепление финансовой дисциплины персонала компании.</p>

7. В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:	а) сбалансированности финансовых потоков; б) теоретического подхода к планированию со стороны плановиков;	в) мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности; г) изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.
8. Закрепление бюджетов за подразделениями переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников ...	а) с руководителей низшего уровня на руководителей среднего звена; б) с руководителей этих подразделений на директора предприятия;	в) с директора предприятия на руководителей этих подразделений.
9. Контроль за выполнением бюджетов заключается в:	а) формировании графиков составления бюджетов; б) анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных;	в) мониторинге процесса бюджетирования; г) корректировка планов в зависимости от уже достигнутых результатов.
10. Постоянно действующий орган, занимающейся тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность корпорации – это:	а) бюджетная комиссия; б) бюджетный комитет;	в) центр финансовой ответственности; г) бюджетная инспекция.
11. Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса –:	а) операционный бюджет; б) финансовый бюджет;	в) сводный бюджет; г) гибкий бюджет.
12. Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе:	а) децентрализации управления; б) организационной структуры предприятия;	в) делегирования полномочий.
13. Вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:	а) построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании; б) определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия;	в) оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности; г) усилить контроль за исполнением бюджета.

<p>14. Принцип единства в системе бюджетирования предполагает:</p>	<p>а) необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета; б) для контроля за использованием средств и экономии ресурсов все значительные расходы должны быть едиными;</p>	<p>в) разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия; г) обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями предприятия.</p>
<p>15. При внедрении бюджетирования в крупных компаниях методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами:</p>	<p>а) материальной заинтересованности всего персонала предприятия; б) эффективной реализации финансовой политики;</p>	<p>в) комплексного управления предприятием; г) бухгалтерского учета и формами отчетности.</p>

Если же кандидат успешно прошел тестирование и принято решение о его трудоустройстве, то руководитель вновь устроившегося специалиста на шахту должен:

- провести эффективную адаптацию этого сотрудника на предприятии;
- создать благоприятные условия для работы специалиста;
- максимально замотивировать работника для достижения поставленных целей шахты.

Успешная деятельность предприятия зависит от высокой результативности совместного труда работников, от их квалификации, уровня образования, профессиональной подготовки, от привлечение молодых специалистов путем сотрудничества предприятия с высшими и средними специальными учебными заведениями.

Данные мероприятия помогут шахте «Полысаевская» повысить производительность труда работников, качество выполняемых ими работ, и, следовательно, эффективность деятельности всего предприятия.

3.3 Мероприятия по совершенствованию автоматизации системы бюджетирования предприятия

Жизнь людей качественно улучшается и становится комфортнее за счёт развития технологий. Те времена позади, когда приходилось вести подсчеты на бумаге. В наше время достаточно нажать несколько кнопок – и результат не заставит себя ждать. Техника в доли секунды обрабатывает огромное количество информации, на которое у человека могут уходить часы, дни, недели, годы. В современном мире за счёт компьютерных технологий мы имеем возможность получать за считанные секунды интересующую нас информацию. Бизнес-система напрямую связана с нововведениями технологий. Ежегодно на рынке появляется огромное количество программ, облегчающие и автоматизирующие работу в любой области бизнеса. Специалисты имеют возможность получать, обрабатывать, составлять отчеты, а также анализировать различные сведения, которые их интересуют. За счет этого процесс управления денежными потоками на предприятии заметно упрощается. Бюджетирование и его роль на предприятии на данный момент является актуальным, в связи с этим программные обеспечения постоянно совершенствуются с целью сделать этот процесс максимально простым и эффективным.

На сегодняшний день специалисты шахты «Полысаевская» для расчета различных показателей используют наиболее распространенное средство - электронные таблицы Microsoft Excel. Данные электронные таблицы обрели свою популярность за счет сходства их технологии работы с традиционным методом построения таблиц – при помощи ручки и листа бумаги. Еще одним плюсом таких электронных таблиц является простота освоения и всеобщая доступность к ним.

Специалист самостоятельно настраивает систему. Зачастую появляется необходимость провести изменения в нормативно-справочной информации, плане бюджетных счетов, алгоритмов учета. Возможность изменения сведений и соответствующих настроек без участия разработчика увеличивает гибкость системы и даёт работнику полную самостоятельность.

Мы предлагаем использовать программу Microsoft Excel при формировании сводной таблицы финансовых затрат по ЦФО, также внедрить определенные формулы для максимально быстрого и точного подсчета показателей.

Для того, чтобы сформировать сводный бюджет финансовых затрат по всем ЦФО, необходимо сформировать бюджет текущих расходов по каждому ЦФО отдельно. Для этого, с помощью использования программы Microsoft Excel, создаем таблицу по каждому ЦФО, которая отражает элементы затрат данного ЦФО, а также суммы затрат за определенный период времени (месяц, квартал и так далее). Пример данной таблицы можно увидеть на рисунке 5, где отражен пример заполнения бюджета затраты по участку № 8. Таким же образом формируется бюджет текущих расходов по каждому ЦФО. Все сформированные бюджеты по каждому ЦФО содержатся в отдельных вкладках одного файла. Все расходы по элементам затрат каждого ЦФО заносятся в таблицу, расположенную во вкладках, вручную. Строка «Всего по участку...» рассчитывается автоматически с помощью функции «Автосумма». Каждая вкладка имеет наименование своего участка (ЦФО). Вкладка под наименованием «Шахта» содержит сводные показатели по каждому ЦФО за определенный период времени (месяц, квартал и так далее). При помощи программы Microsoft Excel сводные показатели во вкладке «Сводный бюджет затрат по участкам» автоматически просчитываются с использованием формулы. Методика расчета представлена далее.

1	Элементы затрат, тыс. руб	Январь	Февраль	Март	I квартал
2	Основные материалы	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B2+C2+D2
3	Гермоче-смазочные материалы	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B3+C3+D3
4	Запасные части	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B4+C4+D4
5	Резинотехнические изделия	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B5+C5+D5
6	Прочие вспомогательные материалы	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B6+C6+D6
7	Электроэнергия	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B7+C7+D7
8	Услуги по ремонту ОС	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B8+C8+D8
9	Прочие услуги производственного характера	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B9+C9+D9
10	Оплата труда	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B10+C10+D10
11	Спец. одежда	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B11+C11+D11
12	Всего по участку №8	=СУММ(B2:B11)	=СУММ(C2:C11)	=СУММ(D2:D11)	=СУММ(E2:E11)

Рисунок 5 - Бюджет текущих расходов по участку №8

Во вкладке «Сводный бюджет затрат по участкам» в ячейке В3 вводим знак «=>» (рис. 6),

	A	B	C	D	E	F	G	
1	Подразделения	Затраты, тыс.руб.						
2		Январь	Февраль	Март	I квартал			
3	Участок №8	=>						
4	Участок №3							
5	Участок №9							
6	Участок Осушение							
7	Участок ВШТ-2							
8	Участок ПУС							
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								

Рисунок 6 - Сводный бюджет затрат по участкам (пустой)

Переходим на вкладку «Участок №8» и выделяем ячейку В12(рис. 7).

	A	B	C	D	E	F	G
1	Элементы затрат, тыс. руб	Январь	Февраль	Март	I квартал		
2	Основные материалы	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B2+C2+D2		
3	Горюче-смазочные материалы	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B3+C3+D3		
4	Запасные части	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B4+C4+D4		
5	Резинотехнические изделия	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B5+C5+D5		
6	Прочие вспомогательные материалы	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B6+C6+D6		
7	Электроэнергия	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B7+C7+D7		
8	Услуги по ремонту ОС	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B8+C8+D8		
9	Прочие услуги производственного характера	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B9+C9+D9		
10	Оплата труда	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B10+C10+D10		
11	Спец. одежда	Ввод вручную	Ввод вручную	Ввод вручную	=B11+C11+D11		
12	Всего по участку №8	=СУММ(B2:B11)	=СУММ(C2:C11)	=СУММ(D2:D11)	=СУММ(E2:E11)		
13							
14							
15							

Рисунок 7 - Сформированный бюджет текущий затрат участка №8

После этого нажимаем клавишу «Enter». В результате нажатия клавиши программа автоматически переходит во вкладку «Сводный бюджет затрат по участкам», где в сводной таблице отражаются общие затраты за январь месяц на примере участка № 8. (рис. 8)

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

1 Подразделения	Затраты, тыс.руб.			
	2 Январь	3 Февраль	4 Март	5 I квартал
3 Участок №8	=Участок № 8'!B12			
4 Участок №3				
5 Участок №9				
6 Участок Осушение				
7 Участок ВШТ-2				
8 Участок ПУС				

The formula bar at the top shows the active cell contains the formula: `=Участок № 8'!B12`

Рисунок 8 - Затраты на январь месяц по участку №8 в таблице «Сводный бюджет затрат по участкам»

В результате нажатия клавиши программа автоматически переходит во вкладку «Шахта», где в сводной таблице отражаются общие затраты за январь месяц на примере участка № 8. Такую процедуру проводим с каждым ЦФО и заполняем сводную таблицу затрат по ЦФО. (рис. 9)

1	A	C			E	F
		B	D	E		
2	Подразделения	Январь	Февраль	Март	I квартал	
3	Участок №8	=Участок № 8!B12	=Участок № 8!C12	=Участок № 8!D12	=B3+C3+D3	
4	Участок №3	=Участок № 3!B12	=Участок № 3!C12	=Участок № 3!D12	=B4+C4+D4	
5	Участок №9	=Участок № 9!B12	=Участок № 9!C12	=Участок № 9!D12	=B5+C5+D5	
6	Участок Осушение	=Участок Осушение!B12	=Участок Осушение!C12	=Участок Осушение!D12	=B6+C6+D6	
7	Участок ВШТ-2	=Участок ВШТ-2!B12	=Участок ВШТ-2!C12	=Участок ВШТ-2!D12	=B7+C7+D7	
8	Участок ПУС	=Участок ПУС!B12	=Участок ПУС!C12	=Участок ПУС!D12	=B8+C8+D8	
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						

Рисунок 9 - Сводный бюджет затрат по участкам (заполненный)

В случае корректировки данных таблицы по одному из ЦФО, показатели сводной таблицы автоматически пересчитаются.

Таким образом, в результате внедрения данной методики расчета сводных показателей финансовых затрат бюджета с использованием программы Microsoft Excel на предприятии появятся следующие возможности:

- сокращение времени на рутинную работу по созданию необходимых отчетных форм;
- появление большего количества времени на проведение анализа;

- недопущение ошибок при переносе данных из бюджета в бюджет, а также при внесении фактических данных;
- повышение дисциплины, знаний специалистов в предметной области;
- создание дополнительных форм для анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для решения задач, исследуемых в выпускной квалификационной работе, были рассмотрены теоретические аспекты системы бюджетирования и отраслевые особенности деятельности угледобывающих предприятий, определяющие особенности ее организации. Основными элементами бюджетирования на угледобывающих предприятиях нами выделены объекты калькулирования и центры финансовой ответственности.

По результатам анализа состояния нормативной базы и кадрового обеспечения бюджетирования были сделаны следующие выводы. Нормативное обеспечение шахты «Полысаевская» определяется соответствующими локальными актами АО «СУЭК-Кузбасс», а со стороны персонала в процессе бюджетирования задействованы начальник планового отдела, ведущий экономист, заместитель директора шахтоуправления по экономике и главный инженер.

В процессе бюджетирования шахта «Полысаевская» предлагает на балансовую комиссию следующий перечень форм отчетов: основные производственные показатели; основные трудовые показатели; баланс товарной продукции в натуральном выражении; баланс товарной продукции в стоимостном выражении; показатели качества и стоимости угля; анализ себестоимости; бюджет доходов и расходов (краткий); основные показатели по процессам; показатели по проходке; отчет о производственном травматизме; изменение остатков материально-технических ресурсов на складах по группам; услуги производственного характера (УПХ); прочие денежные.

Таким образом, проанализировав состояние бюджетирования шахты «Полысаевская», можно сделать вывод, что ввиду ее зависмого положения и статуса производственной единицы АО «СУЭК-Кузбасс», система бюджетирования шахты основывается на составлении проекта бюджета (планирование бюджета доходов и расходов) и защиты его в головном офисе компании АО «СУЭК-Кузбасс», на формировании информации, включающей в себя технико-экономические показатели результатов деятельности предприятия и

предоставлении их в ГО. Бухгалтерия на предприятии отсутствует. Однако, по нашему мнению, несмотря на данное положение шахты «Полысаевская», совершенствования системы бюджетирования мы считаем целесообразным ввиду возможности увязки системы мотивации персонала шахты с результатом ее работы, при которой каждый сотрудник сам участвует по минимизации расходов.

Исходя из этого, в рамках темы исследования нами были предложены автоматизирующие формы бюджетов по центрам финансовой ответственности на базе электронных таблиц программы MicrosoftExcel.

Для закрепления полномочий по формированию бюджетов на нормативном уровне нами было разработано Положение о бюджетировании на шахте «Полысаевская».

Для совершенствования кадрового обеспечения системы бюджетирования нами были предложены формы тестов, применяющихся при подборе персонала в планово-экономический отдел шахты «Полысаевская».

Для развития навыков персонала шахты «Полысаевская» мы предлагаем отправить на повышение квалификации в Институт Корпоративного Обучения КузГТУ по программе « Организация системы бюджетирования и управленческого учета на предприятии», её содержание формируется по результатам изучения программы повышения квалификации, подготовки и дополнительной подготовки в высших учебных заведениях и учебных центрах. Мы рекомендуем направить на повышение квалификации заместителя директора шахтоуправления по экономике, а также специалистов планово-экономического отдела.

Реализации предложенных мероприятий позволит усовершенствовать систему бюджетирования на шахте «Полысаевская» с учетом отраслевых специальностей её деятельности и особенностей её организационного положения в структуре АО «СУЭК-Кузбасс».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов»[Принят Гос. Думой 24 ноября 2017 года в ред. Федер. Закона отот 05.12.2017 N 362-ФЗ]//Собрание законодательства РФ. – 2017, С.3954.;
2. Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 4/99): Утв. приказом Минфина РФ от 6.07.1999. № 43н: в ред. от 8.11.2010 № 142н.;
3. Анализ внешней среды [электронный ресурс]// - Режим доступа: https://studme.org/1292052210040/ekonomika/analiz_vneshney_sredy. - Загл. с экрана (дата обращения 24.05.2018).
4. Официальный сайт Администрации города Полысаево [электронный ресурс]// - Режим доступа - :https://polisaevo.ru/SUEK_1.- Загл. с экрана (дата обращения 30.05.2018).
5. Финансовый экономический анализ [электронный ресурс]//-Режим доступа-
:<https://1fin.ru/?id=281&t=601&str=%D1%F2%F0%E0%F2%E5%E3%E8%F7%E5%F1%EA%E8%E5+%F6%E5%EB%E8>. – Загл. с экрана (дата обращения 1.06.2018).
6. Непомнящий Е. Г. Бюджетирование на предприятии [электронный ресурс]// Административно-управляющий портал. – Таганрог, 2016, 55 с. – Режим доступа: <https://www.aup.ru/books/m235/>. – Загл. с экрана (дата обращения 05.05.2018)
7. Абхалимова, Р. С. Информационные технологии XXI века [Текст] / Р. С. Абхалимова, А. Г. Шарафутдинов // Экономика и социум. - 2014 г. - № 2-5 (11). - С. 234-236.
8. Бирюлин Д.Ц. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии [Текст] / Д.Ц. Бирюлин // Финансовый менеджмент. - 2014. - № 4. С. 26-30.
9. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании[Текст]/ Дж. Бримсон. — М.: Вершина, 2007.-С.2 – 6.

10. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии [Текст] / Г.И. Гасагов // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 1828-1833.

11. Григорьев А.В. Бюджетирование в коммерческой организации: учеб. Пособие [Текст] / А.В.Григорьев, С.Л. Улина, И.Г. Кузьмина//. – Красноярск: Сиб. федер. Ун-т, - 2012. – С.136 с.

12. Драгунова, А. С. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования [Текст] / А.С. Драгунова, О. Б. Кацуба // Успехи современного естествознания. – 2005. - № 5. – С. 51

13. Зюнина Е. Е. Финансовое планирование и бюджетирование в системе управления экономикой предприятия // М. 2012 г. – С.58-65.

14. Кузьмина, М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы. [Текст] / М.С. Кузьмина. - М.: КноРус, 2012. – С. 256.

15. Курганская, Е.В. Современные подходы к бюджетированию [Текст] / Е. В. Курганская // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – № 5. – С. 45-48.

16.Титова Е. А. Бюджетирование в системе управления предприятием[Текст]/ Е.А. Титова// Белгород 2014 г. – С. 15-16.

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

18. Шихер, А.Б. Роль бюджетирования в планировании деятельности организации на современном этапе [Текст] / А. Б. Шихер // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2015. - № 28. – С. 162- 163.

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

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс
на **31 декабря 2017** г.

		Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2017
Организация <u>АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "СУЭК-КУЗБАСС"</u>		по ОКПО 80298858		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 4212024138		
Вид экономической деятельности <u>Добыча угля подземным способом</u>		по ОКВЭД 05.10.16		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Непубличные акционерные общества</u>		16	2	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ 384 (385)		
Местонахождение (адрес) <u>г. Ленинск-Кузнецкий, ул. Васильева 1</u>				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декаб	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 17 г. ³	20 16 г. ⁴	20 15 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	126	53	0
	Материальные поисковые активы	0	0	0
	Основные средства	42395	38755	37672
	Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
	Финансовые вложения	1	1	0
	Отложенные налоговые активы	153	5337	2005
	Прочие внеоборотные активы	3087	2561	2553
	Итого по разделу I	45762	46707	42230
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	6199	4155	2792
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	389	310	347
	Дебиторская задолженность	22561	8183	13698
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	227	57	180
	Прочие оборотные активы	51	75	47
	Итого по разделу II	29427	12780	17064
	БАЛАНС	75189	59487	59294

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 1 декабря		На 31 декабря		На 31 декабря	
		2017 г. ³	г. ³	2016 г. ⁴	г. ⁴	2015 г. ⁵	г. ⁵
	ПАССИВ						
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶						
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	17774		7774		7774	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(0)		(0)		0	
	Переоценка внеоборотных активов	0		0		0	
	Добавочный капитал (без переоценки)	0		0		0	
	Резервный капитал	889		189		189	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3549		-17922		-6812	
	Итого по разделу III	22212		-9959		1151	
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
	Заемные средства	36852		30728		26307	
	Отложенные налоговые обязательства	716		0		0	
	Оценочные обязательства	145		161		140	
	Прочие обязательства	597		1045		0	
	Итого по разделу IV	38310		31934		26447	
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
	Заемные средства	216		292		49	
	Кредиторская задолженность	12842		35805		30439	
	Доходы будущих периодов	206		218		242	
	Оценочные обязательства	1403		1197		966	
	Прочие обязательства	0		0		0	
	Итого по разделу V	14667		37512		31696	
	БАЛАНС	75189		59487		59294	

Руководитель _____ Токарева Н.П.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 15 " февраля 20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 2017 г.

Коды

Форма по ОКУД 0710002

Дата (число, месяц, год) 31 12 2017

Организация **ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "СУЭК-КУЗБАСС"** по ОКПО 80298858

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН 4212024138

Вид экономической деятельности по ОКВЭД 05.10.16
Добыча угля подземным способом

Организационно-правовая форма/форма собственности Непубличные акционерные общества по ОКОПФ/ОКФС 16 2

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ 384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За 2017 г. ³		За 2016 г. ⁴	
	Выручка ⁵	105508		72194	
	Себестоимость продаж	(44698)		(40699)	
	Валовая прибыль (убыток)	60810		31495	
	Коммерческие расходы	(36727)		(26179)	
	Управленческие расходы	(1419)		(1113)	
	Прибыль (убыток) от продаж	22664		4203	
	Доходы от участия в других организациях	0		0	
	Проценты к получению	35		39	
	Проценты к уплате	(1958)		(1516)	
	Прочие доходы	9674		3895	
	Прочие расходы	(2296)		(20981)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	28119		-14360	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	112		-460	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	217		67	
	Изменение отложенных налоговых активов	-5519		3399	
	Прочее	212		97	
	Чистая прибыль (убыток)	22171		-1125	

Форма 0710002 с. 2

Руководитель Токарева Н.П.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 15 " февраля 2018 г.

Примечания

- Указывается номер соответствующего пояснения.
- В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности незначителен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
- Указывается отчетный период.
- Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
- Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
- Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки необоротных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

АО "СУЭК – Кузбасс"

**Процесс
«Планирование»**

**Документированная процедура на подпроцесс
«Планирование производства и БДР»**

Версия 1.2

г. Ленинск-Кузнецкий

Сведения о процедуре

- 1 РАЗРАБОТАНА: Управлением бюджетирования и сводного планирования
- 2 ВЛАДЕЛЕЦ ПОДПРОЦЕССА: Заместитель Генерального директора –
Технический директор
- 3 ВЕРСИЯ 1.2 ВВЕДЕНА ВЗАМЕН ВЕРСИИ 1.1, утвержденной приказом Генерального
директора от 29.01.2015 г. № 73

1	<u>Общие положения</u>	1
1.1	<u>Цель процесса</u>	1
1.2	<u>Область применения</u>	1
2	<u>Нормативные ссылки, каталоги и классификаторы ИСНД</u>	1
3	<u>Термины, определения, обозначения и сокращения</u>	1
4	<u>Назначение и структура процесса</u>	2
4.1	<u>Список этапов процедуры «Планирование»</u>	2
5	<u>Порядок осуществления пятилетнего планирования</u>	2
5.1	<u>Блок – схема*</u>	2
5.2	<u>Описание блок – схемы</u>	3
5.3	<u>Матрица ответственности к этапу процедуры «Годовое / полугодовое планирование»</u>	7
6	<u>Внешние входы</u>	8
7	<u>Внешние выходы</u>	8
8	<u>Критерии результативности к процессу «Планирование»</u>	8
9	<u>Шаблоны и методики процедуры «Планирование»</u>	9
	Регламент формирования БДР	10

1. Общие положения

1.1 Цель процесса

Определение направления развития, оптимизация распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

1.2 Область применения

Настоящая процедура устанавливает порядок планирования натуральных и стоимостных показателей в производстве в формате пятилетнего и годового планирования.

Настоящая процедура подлежит соблюдению в Компании и ее структурных подразделениях с момента введения стандарта в действие.

2 Нормативные ссылки, каталоги и классификаторы ИСНД

КТ 02 ИСНД Термины и обозначения

3 Термины, определения, обозначения и сокращения

БДР: бюджет доходов и расходов.

КПЭ: ключевые показатели эффективности.

АИД: альбом исходных данных.

ФОТ: фонд оплаты труда.

БКВ: бюджет капитальных вложений.

МЭП: макроэкономические показатели.

БК: бюджетный комитет.

МТР: материально-технические ресурсы.

КС: капитальное строительство.

УПХ: услуги производственного характера.

ПТБ: предварительный товарный баланс.

Производственная единица (ПЕ) - территориально обособленное подразделение АО «СУЭК - Кузбасс», не имеющее отдельного баланса, осуществляющее производственную деятельность, не ведущее бухгалтерский учет полном объеме

В стандарте используются следующие термины, определенные в каталоге КТ 02 ИСНД:

Компания

РПО

АУП

ГО

Сокращенные наименования подразделений Компании приводятся в стандарте в соответствии с классификатором КЛ 01 ИСНД.

4 Назначение и структура процесса

4.1 Список этапов процедуры «Планирование»

Таблица 1

Наименование этапов	Раздел
1 Годовое планирование	5

5 Порядок осуществления планирования

5.1 Блок – схема*

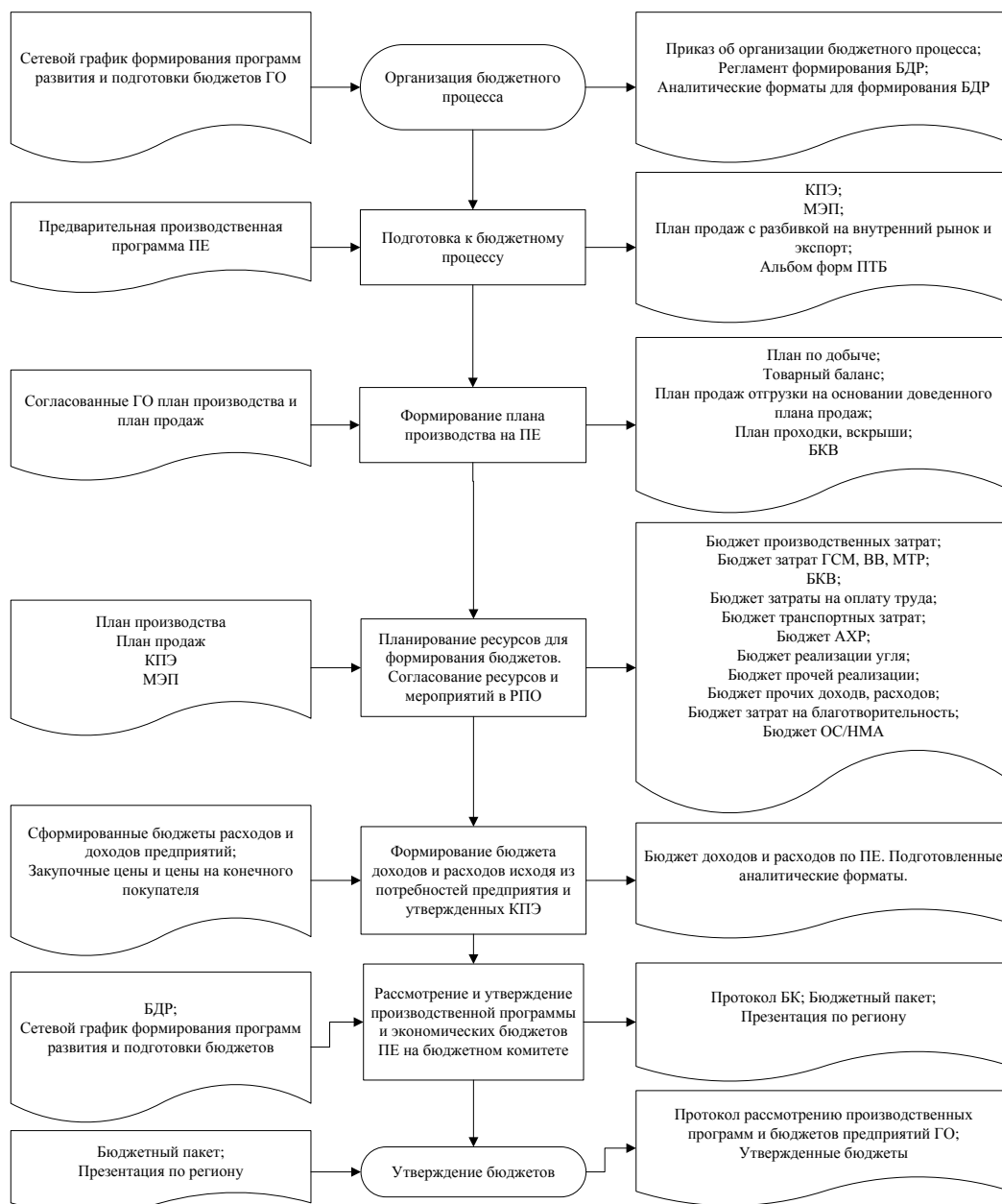


Рисунок 1

*Данная процедура содержит также схему осуществления годового планирования. Схема представлена в приложении 2

5.2 Описание блок – схемы

Таблица 2 Владелец и сроки	Описание операций, их входов и выходов
1 Организация бюджетного процесса	
Директор по экономике и финансам	Описание операции: 1. Разработка приказа о формировании БДР и регламента, устанавливающего сроки и ответственных за свою группу работ. Форма регламента в приложении 1 2. Разработка аналитических форматов для планирования БДР. Рассылка на ПЕ. 3. Методическое сопровождение формирования бюджетов
	Входы: 4. График рассмотрения годовой программы ГО.
	Выходы: 5. Приказ об организации бюджетного процесса. 6. Регламент формирования бюджета доходов и расходов. 7. Аналитические форматы для формирования БДР.
2 Подготовка к бюджетному процессу	
Технический директор	Описание операции: 8. Формирование предварительного плана отгрузок коммерческой службой на основании производственных программ ПЕ. 9. Отправка в ГО предварительного плана отгрузки. 10. Получение от ГО материалов, необходимых для планирования: – Приказ по инвестициям (БКВ); – Ключевые показатели эффективности; – МЭП; – План отгрузки с разбивкой на внутренний рынок и экспорт; – Перечень форм ПТБ.
	Входы: 11. Пятилетняя программа развития предприятия. 12. Предварительные производственные показатели ПЕ.
	Выходы: 13. Приказ по инвестициям. 14. Ключевые показатели эффективности. 15. МЭП. 16. План отгрузки с разбивкой на внутренний рынок и экспорт 17. Форматы Альбома форм ПТБ
3 Формирование планов производства на ПЕ	
Технический директор Главный инженер ПЕ	Описание операции: 18. Формирование производственной программы на ПЕ. Заполнение форм ПТБ. 19. Согласование с ГО отклонений от утвержденного плана отгрузки.
	Входы: 20. Пятилетняя программа развития предприятия. 21. Приказ по инвестициям. 22. Согласованный с ГО план добычи и отгрузки.
	Выходы: 23. План по добыче. 24. Товарный баланс на основании доведённого плана продаж применительно к

Таблица 2 Владелец и сроки	Описание операций, их входов и выходов
	<p>существующим условиям.</p> <p>25. План отгрузки на основании доведенного плана продаж применительно к существующим условиям.</p> <p>26. План проходки/ вскрыши</p> <p>27. БКВ.</p>
4 Планирование ресурсов для формирования бюджетов.	
Технический директор. Главный инженер.	<p>Описание операции:</p> <p>28. Планирование ресурсов для формирования бюджетов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – объемы работ и расходы по проведению подготовительных выработок; – объёмы работ и расходы по монтажно-демонтажным работам; – объемы работ и расходы по ремонтным работам; – расходы и затраты по электроэнергии, теплоэнергии, водопотреблению, водоотведению; – расходы на прочие МТР; – расходы по услугам производственного характера; – расходы на геологию и маркшейдерия; – расходы на экологическую безопасность. ПБ и ОТ; – затраты на обеспечение охраны объектов; – План мероприятий по реформированию.; – корпоративные расходы; – затраты, связанные с землепользованием; - План по труду: численность, ФОТ, ВСХ; – транспортные расходы. <p>29. Согласование ресурсов и мероприятий в РПО.</p> <p>30. Формирование бюджета АХР.</p>
	<p>Входы:</p> <p>31. План по добыче.</p> <p>32. План по проходке.</p> <p>33. План по отгрузке.</p> <p>34. КПЭ.</p> <p>35. МЭП.</p>
	<p>Выходы:</p> <p>36. Бюджет производственных расходов.</p> <p>37. Бюджет затрат на ГСМ.</p> <p>38. Бюджет затрат на МТР.</p> <p>39. Бюджет инвестиционных расходов.</p> <p>40. Бюджет расходов на оплату труда.</p> <p>41. Бюджет транспортных расходов.</p> <p>42. Бюджет АХР.</p> <p>43. Бюджет реализации угля.</p> <p>44. Бюджет прочей реализации.</p> <p>45. Бюджет прочих доходов расходов.</p> <p>46. Бюджет затрат на благотворительность.</p> <p>47. Бюджет ОС и НМА</p>
5 Формирование бюджета дохода и расхода	

Таблица 2 Владелец и сроки	Описание операций, их входов и выходов
Директор по экономике и финансам. Зам директора по экономике ПЕ	<p>Описание операции:</p> <p>48. Формирование бюджета доходов и расходов исходя из потребностей предприятия и утвержденных КПЭ;</p> <p>49. Согласование БДР предприятия в РПО;</p> <p>50. Обновление БДР с учетом замечаний;</p> <p>51. Формирование бюджета налогов и сборов;</p> <p>52. Подготовка аналитических форматов;</p> <p>53. Анализ отклонений от КПЭ, от предыдущего периода;</p> <p>54. Консолидация бюджетов;</p> <p>55. Анализ статей, процессов, элементов.</p>
	<p>Входы:</p> <p>56. Сформированные бюджеты предприятия;</p> <p>57. Закупочные цены и цены на КП;</p> <p>58. КПЭ;</p> <p>59. МЭП.</p>
	<p>Выходы:</p> <p>60. БДР предприятий;</p> <p>61. Подготовленные аналитические форматы.</p> <p>62. Консолидированный БДР по Региону.</p>
6 Рассмотрение и утверждение производственной программы и экономических бюджетов ПЕ на бюджетном комитете в АУП.	
Технический директор	<p>Описание операции:</p> <p>63. Рассмотрение и утверждение производственных программ и бюджетов на Бюджетном комитете.</p> <p>64. Доработка производственной программы и экономических бюджетов.</p> <p>65. Формирование презентации по региону.</p> <p>66. Подготовка бюджетного пакета к рассмотрению на Бюджетном Комитете в ГО.</p>
	<p>Входы:</p> <p>67. Альбом форм ПТБ.</p> <p>68. БДР.</p> <p>69. График рассмотрения годовой производственной программы.</p>
	<p>Выходы:</p> <p>70. Протокол БК.</p> <p>71. Бюджетный пакет.</p> <p>72. Презентация по региону.</p>
7 Утверждение бюджетов	
Технический директор	<p>Описание операции:</p> <p>73. Защита бюджетов в ГО.</p> <p>74. Оптимизация затрат.</p> <p>75. Обновление бюджетов с учетом замечаний и оптимизации затрат.</p> <p>76. Утверждение бюджетов.</p>
	<p>Входы:</p> <p>77. Бюджетный пакет.</p> <p>78. Презентация по региону.</p>
	<p>Выходы:</p> <p>79. Протокол ГО.</p>

Таблица 2 Владелец и сроки	Описание операций, их входов и выходов
	80. Утвержденные бюджеты.

5.3 Матрица ответственности к этапу процедуры «Годовое / полугодовое планирование»

Таблица 3

№ п/п	Наименование действия в рамках процесса	Должность ответственного/исполнителя в рамках подпроцесса																										
		АУП													ПЕ								ГО					
		Технический директор	Директор по производству	Директор по экономике и финансам	Директор коммерческой службы	Директор по услугам	Директор по планир. и бюджет	Главный механик	Главный энергетик	Директор ОМТС	Начальник тех. управления	Начальник отдела экологии и ООС	Директор по пром. безопасности	Руководитель СЭБ	Директор ЮС	Директор по персоналу и АХД	Начальник сопровождения налог-х проверок	Нач-к управления переклассификации	Нач-к управления бюджетирования	Главный инженер	Зам директора по экономике	Зам дир. по производству	Главный технолог	Главный механик	Зам дир. по кап. Строительству.	Нач. ОМТС		
1	Организация бюджетного процесса	Ф	И	О	И		И																					
2	Подготовка к бюджетному процессу	О	И	Ф	И																							Ф
3	Формирование утвержденных планов производства на ПЕ	ФО	ИФ	Ф	ИФ													И		ОФ								Ф
4	Планирование ресурсов для формирования бюджета		И		И	И		И	И	И	И	И	И	И	И		И	И	О	И	И	И	И	И	И	И		
5	Формирование БДР	О	И	И			И								И	И		И		И								Ф
6	Рассмотрение и утверждение производственной программы и экономических бюджетов на бюджетном комитете в РПО	О	И	И	И	И	И	И				И			И													
7	Утверждение бюджетов	О	И	И	И	И	И	И				И			И													Ф

О – ответственный, за данное действие;

И – исполнитель данного действия;

Ф – получатель информации.

6 Внешние входы

Таблица 6

№ п/п	Наименование входа	Поставщик (источник) входа
9	План отгрузок с разбивкой на внутренний рынок и экспорт	«Сбыт» Процесс филиала СУЭК (аутсорсинг)
10	Предварительные производственные показатели ПЕ	Процессы жизненного цикла
11	Протокол совещания по АВР	Подпроцесс «Анализ высшего руководства»

7 Внешние выходы

Таблица 7

№ п/п	Наименование выхода	Потребитель выхода
12	Утвержденная производственная программа, ПРГР	Процессы «Подготовка запасов», «Добыча», «Подготовка товарной продукции», «Отгрузка товарной продукции»
13	План добычи на месяц	Процесс «Добыча»
14	Перспективные планы	Подпроцесс «ПИР» Подпроцесс «Геология»
15	Бюджет доходов/расходов	Процесс «Управление финансами»

8 Критерии результативности к процессу «Планирование»

Таблица 8

Критерии результативности процесса (KPI)					
№ п/п	Наименование критерия	Периодичность измерения	Ответственный за оценку процесса	Нормативное значение критерия результативности	Форма регистрации
16	Достижение плановых показателей.	Год, квартал.	Технический директор	+/- 5% от утверждённых показателей.	Протокол балансовой комиссии.
17	ОРЕХ	Год	Финансовый директор	+/- 5% от утверждённых показателей.	Бюджеты операционных расходов в BPS.
Контроль внутри процесса					
	Наименование параметра	Периодичность измерения	Ответственный за измерение процесса	Нормативное значение контролируемого параметра	Форма регистрации
1	Соблюдение сроков планирования.	При квартальном планировании – за 5 дней до начала планового периода. При годовом планировании – за 15 дней до начала планового периода.	Технический директор	Утверждение плана до начала работ.	Регламент формирования БДР

9 Шаблоны и методики процедуры «Планирование»

Таблица 9

№	Наименование шаблона	Обозначение
2	Регламент формирования БДР	Ш 1.1.3.СПр - 01
3	Альбом форм ПТБ (представлен скомпилированным файлом Excel в базе ИСНД)	Ш 1.1.3.СПр - 02
4	Аналитические форматы для планирования и анализа (представлен в базе ИСНД)	Ш 1.1.3.СПр - 03

Приложение 1 (информационное) Регламент формирования БДР

Приложение 1
к Приказу от _____ .10.2010 № _____

№ п/п	Раздел / наименование формы	Срок	Ответственный	Согласование	Получает
I. Формирование производственных и экономических показателей на 2011год -полугодие 2012г					
1	Предварительный план отгрузок, с разбивкой на внутренний рынок и экспорт	7 окт 10	Кумов Д.И.	Дагаев А.А., Кожарский П.В.	предприятия, управл.сводного планир.
	Утвержденный ГО план отгрузок, с разбивкой на внутренний рынок и экспорт	14 окт 10	Кумов Д.И.		предприятия, производственная служба, управл.сводного планир.
	Согласование с ГО отклонений от утвержденного плана отгрузки	15.10.2010 - 20.10.2010	Кумов Д.И.		ГО
	Окончательный, согласованный с ГО, план отгрузок	20 окт 10	Кумов Д.И.		предприятия, производственная служба, управ.сводного планир.
	План отгрузок с разбивкой на внутренний рынок и экспорт по станциям и видам отгрузок, (автор)	21 окт 10	Кумов Д.И.		предприятия, управл.сводного планир.
2	Схемы движения угля по каждому предприятию от места добычи до места реализации согласно плана отгрузок	21 окт 10	Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
	Схемы движения шлама для обеспечения плана отгрузок	21 окт 10	Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
3	Подготовка плана производства шахты (разреза),ОФ	04.10.2010 - 21.10.2010	Дагаев А.А.		предприятия, управл.сводного планир.
	Предварительные показатели по добыче	4 окт 10	Дагаев А.А.		предприятия, Коммерческая служба,управл.сводного планир.
3.1	Согласование с ГО отклонений по добыче от утвержденного плана отгрузки	15.10.2010 - 20.10.2010	Дагаев А.А.	Кумов Д.И., Кожарский П.В.	ГО
	Утвержденный план по добыче	20 окт 10	Дагаев А.А.		предприятия, управл.сводного планир.
3.2	Показатели по проходке - всего, в т.ч. ГКР, ГПР (в т.ч. хвостособ)	17 окт 10	Галсанов Н.Л.	Стебев Е.П., Кожарский П.В.	предприятия, управл.сводного планир.
3.3	Показатели по вскрыше (в т.ч по видам)	17 окт 10	Дагаев А.А.		предприятия, управл.сводного планир.
3.4	Балансы обогащения	21 окт 10	Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
3.5	Показатели качества добываемого угля и выпускаемых продуктов	21 окт 10	Студник А.Д.		управл.сводного планир.
3.6	Товарные балансы	21 окт 10	Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
3.7	Движение шлама (остатки на начало периода, подъем, направления использования, остатки на конец периода.)	21 окт 10	Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
4	Подготовка и согласование плана производства, бюджета доходов и расходов по сервисным предприятиям	11.10.2010 - 15.10.2010	Никитин С.Г.		предприятия, управл.сводного планир.
	Окончательная программа производства, сформированные бюджеты	20 окт 10	Никитин С.Г.		
5	БКВ	15 окт 10	Янченко Н.И.	Ютаев Е.П.	предприятия, управл.сводного планир.
	Формирование БКВ в системе SAP BPS	27 окт 10	Янченко Н.И.		система
6	Согласование расходов по проведению подготовительных выработок: - объемы работ и затраты по услугам производственного характера	15.10.2010 - 19.10.2010	Галсанов Н.Л.		предприятия
	- расход и затраты по МТР		Галсанов Н.Л.		предприятия
7	Согласование расходов по монтажно-демонтажным работам: - объемы работ и затраты по услугам производственного характера	15.10.2010 - 19.10.2010	Дагаев А.А.		предприятия
	- расход и затраты по МТР		Дагаев А.А.		предприятия
8	Согласование расходов по ремонтным работам: - объемы работ и затраты по услугам производственного характера	15.10.2010 - 19.10.2010	Быжов Н.А.		предприятия
	- расход и затраты по МТР (запчасти)		Быжов Н.А.		предприятия
9	Согласование расхода и затрат по электроэнергии, теплотенергии, водопотреблению, водоотведению	15.10.2010 - 19.10.2010	Стебев А.В.		предприятия
10	Согласование расхода и затрат по остальным МТР (ГСМ, ВВ и СВ, лесные, прочие МТР)	15.10.2010 - 19.10.2010	Дагаев А.А.		предприятия
11	Согласование расхода и затрат по остальным услугам производственного характера и услугам в прочих денежных.	15.10.2010 - 19.10.2010	Стебев А.В.		предприятия
12	Расходы на геологоразведочные и маркшейдерские работы	15.10.2010 - 19.10.2010	Пальцев А.И.		предприятия
13	Основные мероприятия по экологической безопасности	15.10.2010 - 19.10.2010	Могилева Е.М.		предприятия
14	Основные мероприятия по промышленной безопасности и охране труда	15.10.2010 - 19.10.2010	Иванова Ю.М.		предприятия
15	Основные мероприятия по обеспечению охраны объектов	15.10.2010 - 19.10.2010	Филимонов Ю.Н.		предприятия
16	План мероприятий по реформированию	14 окт 10	Морозова А.С.		управл.сводного планир.
	Корпоративные расходы	14 окт 10	Морозова А.С.		предприятия, управл.сводного планир.
17	Затраты, связанные с землепользованием: арендные платежи, оформление прав на земельные участки, межевание земель, рекультивация земель и др.	20 окт 10	Пальцев А.И., Поморцев С.В.		предприятия, управл.сводного планир.
18	План по труду: численность, ФОТ и ВСХ	15.10.2010 - 21.10.2010	Сударнов С.М.		предприятия
	Распределение ФОТ по источникам и статьям	21 окт 10	Сударнов С.М.		управл.сводного планир.
19	Расчет пайкового угля	12 окт 10	Сударнов С.М.		предприятия, коммерческая служба.
20	Бюджет АХР РПО и Филиала, пояснения причин роста к2010г.	15.10.2010 - 21.10.2010	Сударнов С.М.		управл.сводного планир.
21	Формирование бюджетов налоговых платежей	28.10.2010 - 02.11.2010	Русских Т.С.		предприятия, управл.СП, система
22	График выполнения работ по ликвидации, смета затрат по ликвидируемым предприятиям - ООО Егоровская, ОАО Егоровская	22 окт 10	Антонов А.А.	Пальцев А.И.	управл.сводного планир.
	- ОАО Колмогоровская				
23	Формирование бюджета закупок МТР в системе SAP BPS	1 ноя 10	Гавах П.Э.		система
II. Формирование сводных показателей					
24	Основные показатели работы предприятия (форма ОПР)	22 окт 10	Рафикова Т.А.		управл.сводного планир.
		1 ноя 10	Рафикова Т.А.		управл.сводного планир.
25	Анализ бюджета доходов и расходов	3 ноя 10	Рафикова Т.А.		управл.сводного планир.
26	Подготовка материалов на рассмотрение в ГО	01.11.2010 - 03.11.2010	Рафикова Т.А.		управл.сводного планир.
26.1	Основные производственные параметры, графики ввода-выбытия лав	21 окт 10	Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
26.2	Информация по объемам ремонтов (сформ. ремонтов)	22 окт 10	Быжов Н.А.		управл.сводного планир.
26.3	Основные трудовые показатели: численность, ФОТ, производительность труда	1 ноя 10	Дудчова Т.П.		управл.сводного планир.
26.4	Факторный анализ бюджета (формат 1)	2 ноя 10	Рафикова Т.А.		управл.сводного планир.
26.5	Программа капитальных вложений	27 окт 10	Янченко Н.И.		управл.сводного планир.
26.6	Мероприятия по снижению затрат	3 ноя 10	Ютаев Е.П., Дагаев А.А.		управл.сводного планир.
27	Рассмотрение производственных программ и бюджетов РПО в ГО	08.11.2010 - 13.11.2010	Ютаев Е.П., Кожарский П.В.		ГО

ПОЛОЖЕНИЕ О БАЛАНСОВОЙ КОМИССИИ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящее Положение определяет цели, порядок формирования, состав, функции и компетенцию, а так же порядок работы балансовой комиссии.

1.2. Балансовая комиссия создается в целях осуществления общего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью АО «СУЭК-Кузбасс» и обществ, в котором АО «СУЭК-Кузбасс» выполняет функции единоличного исполнительного органа.

2. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ И СОСТАВ БАЛАНСОВОЙ КОМИССИИ

2.1 Балансовая комиссия создается на основании приказа Генерального директора АО «СУЭК-Кузбасс».

2.2 Персональный и количественный состав комиссии утверждается Приказом Генерального директора АО «СУЭК-Кузбасс».

2.3 Председательствует на заседаниях Генеральный директор АО «СУЭК-Кузбасс», а в его отсутствие - заместитель Генерального директора по экономике и финансам АО «СУЭК-Кузбасс».

2.4 Организационную работу ведет секретарь комиссии.

2.5 На заседания комиссии могут быть приглашены специалисты служб и отделов АО «СУЭК-Кузбасс» и предприятий.

2.6 На заседании комиссии от предприятий обязаны присутствовать: руководитель рассматриваемого предприятия (или лицо его замещающее), руководитель финансово-экономической службы.

3. ФУНКЦИИ И КОМПЕТЕНЦИИ БАЛАНСОВОЙ КОМИССИИ

3.1 Балансовая комиссия создается для выполнения следующих функций:

3.1.1. общий контроль за деятельностью АО «СУЭК-Кузбасс» и обществ, в котором АО «СУЭК-Кузбасс» выполняет функции единоличного исполнительного органа;

3.1.2 контроль за правильностью и эффективностью использования бюджетных и инвестиционных средств, выделяемых предприятиям,

3.2В компетенцию балансовой комиссии входят следующие вопросы:

рассмотрение и оценка эффективности результатов финансово-хозяйственной деятельности и управления предприятием за прошедший финансовый год, полугодие, квартал;

3.2.2 анализ выполнения плана производства и реализации продукции, анализ качества выпускаемой продукции;

3.2.3 анализ промышленной безопасности и охраны труда предприятий;

3.2.4. анализ использования МТР и лимитов на услуги предприятия;

3.2.5 анализ численности и производительности труда, анализ ФЗП и социальных выплат;

3.2.6 анализ выполнения инвестиционной программы

3.2.7 заслушивание и утверждение отчетов руководителей о деятельности предприятий;

3.2.8 по итогам деятельности предприятия принятие решения о премировании/депремировании руководителей и ключевых специалистов предприятия и РПО. Ключевыми специалистами предприятий считаются: директор, главный инженер, заместитель директора по производству, главный механик, главный экономист, заместитель главного инженера по проходке;

3 2.9. выявление резервов улучшения экономического состояния предприятий.

4. СОСТАВ ДОКУМЕНТАЦИИ, НА ОСНОВАНИИ КОТОРОЙ ПРОВОДИТСЯ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ.

Анализ эффективности деятельности предприятий проводится на основании управленческой отчетности по формам (Приложение № 2), утвержденным данным Приказом и других документов, касающихся хозяйственной деятельности предприятия и запрашиваемых для работы комиссии,

5. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ БАЛАНСОВОЙ КОМИССИИ ПОРЯДОК ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

5.1 Балансовая комиссия осуществляет свою деятельность в форме совместных заседаний ее членов согласно графика, График заседаний комиссии доводится до ее членов и руководителей предприятий письмами.

5.2 Решения балансовой комиссии принимаются при присутствии не менее 2/3 ее членов.

5.3 Заслушав отчет руководителя, рассмотрев представленные материалы, комиссия по их результатам оценивает текущее финансовое состояние, эффективность использования бюджетных средств и имущества, качество системы управления предприятием.

5.4 Руководители предприятий представляют на заседания балансовой комиссии все запрашиваемые документы, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

5.5 Решения балансовой комиссии принимаются простым большинством голосов в ходе совместного обсуждения.

5.6 Решение комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем и секретарем комиссии.

5.7 Оценка предприятий ведется по следующим основным направлениям: выполнение показателей выпуска товарной продукции, выполнение объемов подготовительных работ, не превышение удельной себестоимости товарной продукции, выполнение показателей EBITDA, а также общая оценка эффективности действий и компетентности руководства, включая соблюдение требований промышленной безопасности,

5.8 По результатам оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия балансовая комиссия выдает рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия, принимает решение о целесообразности премирования или депремирования его сотрудников.

ПОЛОЖЕНИЕ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ

С учётом мнения _____ УТВЕРЖДЕНО
бюджетной комиссии ШУ «Комсомолец» приказом директора ШУ «Комсомолец»
« ____ » _____ 2018 г.
(председатель БК)
« ____ » _____ 2018 г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ:

1.1 Цель бюджетирования предприятия – эффективное управление финансовой деятельностью предприятия путём создания, контроля и анализа бюджетов проектов с выделением бюджетов общехозяйственных расходов и бюджетов капитальных вложений.

1.2 Задачи, которые решаются в процессе бюджетирования предприятия:

- создание бюджетов проектов;
- создание бюджетов общехозяйственных расходов;
- создание бюджетов капитальных вложений;
- принятие сводных бюджетов;
- контроль исполнения бюджетов;
- анализ исполнения бюджетов;
- изменения бюджетов.

1.3 Участниками бюджетирования предприятия являются ответственные за составления бюджетов на предприятии.

- ответственный за сводный бюджет проекта предприятия – заместитель главного инженера производству (по добыче угля).

- ответственный за бюджет общехозяйственных расходов – заместитель директора по персоналу и административно-хозяйственной деятельности.

- ответственный за бюджет капитальных вложений – заместитель главного инженера по капитальному строительству.

- ответственное лицо за сводный утвержденный бюджет – заместитель директора шахтоуправления по экономике.

2. ГРАФИК СОЗДАНИЯ БЮДЖЕТОВ:

2.1 Дата начала создания бюджета на следующий год – 1 сентября текущего года.

2.2 В период с 1 по 20 сентября текущего года ответственные за формирование бюджетов по своим направлениям обязаны предоставить первичные бюджеты на рассмотрение членам бюджетной комиссии предприятия.

2.3 В период с 21 по 30 сентября бюджетная комиссия принимает первичные бюджеты и утверждает Проект сводного бюджета.

2.4 В период с 1 по 15 октября директор шахтоуправления проводит согласование Проекта сводного бюджета с Генеральным директором компании АО «СУЭК-Кузбасс».

2.5 В период с 16 по 31 октября ответственные за бюджеты вносят изменения в Проект сводного бюджета с учетом замечаний генерального директора компании.

2.6 В период с 1 по 10 ноября директор шахтоуправления повторно согласовывает исправленный Проект сводного бюджета Генеральным директором АО «СУЭК-Кузбасс».

2.7 В период с 15 по 30 ноября Генеральный директор АО «СУЭК-Кузбасс» представляет сводный бюджет по предприятиям, входящим в состав АО «СУЭК-Кузбасс», на согласование Генеральному директору АО «СУЭК».

2.8 В период с 1 по 10 декабря, в случае необходимости, корректируется Проект сводного бюджета с учетом замечаний Генерального директора АО «СУЭК».

2.9 В период с 11 по 20 декабря окончательное согласование Проекта сводного бюджета.

3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЙ

3.1 Ответственные за составление бюджетов проектов на предприятии обязаны:

- в указанные сроки предоставлять бюджеты проектов на рассмотрение членам бюджетной комиссии предприятия;
- выполнять утвержденные бюджеты проектов;

- своевременно отчитываться об исполнении бюджетов проектов перед членами бюджетной комиссии предприятия;
- при обнаружении невозможности исполнения бюджета проекта своевременно информировать членов бюджетной комиссии;
- своевременно корректировать бюджеты проектов, если в этом будет необходимость.

3.2 Ответственные за бюджеты проектов имеют право:

- требовать от членов бюджетной комиссии предприятия обеспечить проекты ресурсами, которые оговаривались в первичных утвержденных бюджетах;
- вносить обоснованные предложения по корректировке первичных утвержденных бюджетов проектов в случае необеспечения ресурсами проектов, которые оговаривались в первичных утвержденных бюджетах проектов;
- обращаться с предложениями по корректировке первичных утвержденных бюджетов проектов к директору шахтоуправления.

3.3 Состав и полномочия членов бюджетной комиссии предприятия:

Членами бюджетной комиссии предприятия являются: Директор шахтоуправления, Заместитель главного инженера по добыче угля, Заместитель директора шахтоуправления по экономике, заместитель директора шахтоуправления по персоналу и административно-хозяйственной деятельности.

Председателем бюджетной комиссии предприятия является Директор шахтоуправления. Председатель бюджетной комиссии предприятия имеет решающее право голоса при голосовании по вопросам в рамках компетенций бюджетной комиссии предприятия.

Все решения в рамках полномочий бюджетная комиссия предприятия принимает путём открытого голосования.

Бюджетная комиссия предприятия принимает следующие решения:

- о сроках составления всех бюджетов;
- об утверждении всех бюджетов и отчетов по ним;
- об изменениях всех бюджетов;

- о внесении корректировок в данное положение.

Решения о стимулировании участников процесса бюджетирования принимает только Директор шахтоуправления.

Членов бюджетной комиссии предприятия собирается минимум один раз в месяц.

Любой из членов бюджетной комиссии предприятия имеет право быть инициатором собрания бюджетной комиссии предприятия. Решение о месте и времени собрания членов бюджетной комиссии принимает Директор шахтоуправления.

4. МЕТОДИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

4.1. Методика сбора и контроля первичной информации бюджетов проектов:

- основанием для составления бюджетов является Приказ директора шахтоуправления о составлении бюджетов. Бюджет формируется при подписании договоров на все исследовательские работы и практические разработки;

- контроль составленных первичных бюджетов проектов осуществляется первым заместителем Генерального директора компании (техническим директором). Он наделен правом корректировать первичные бюджеты проекты, а также присваивать им приоритеты, о чем он уведомляет ответственных за эти проекты. При несогласии с внесенными изменениями и присвоенными приоритетами, ответственные за первичные бюджеты имеют право обратиться в бюджетную комиссию предприятия.

4.2. Методика сбора и контроля первичной информации бюджетов общехозяйственных расходов и бюджетов капитальных вложений:

- основанием для составления данных бюджетов является Приказ директора шахтоуправления о составлении бюджетов.

- контроль составленных бюджетов общехозяйственных расходов и бюджетов капитальных вложений осуществляется Генеральным директором АО «СУЭК-Кузбасс».

4.3. Методика сбора и контроля первичной информации сводных бюджетов компании:

- на основании предоставленных в бюджетную комиссию предприятия сводного бюджета проектов, бюджетов общехозяйственных расходов и бюджетов капитальных вложений, а также статистических данных предприятия за предыдущий год, Заместитель директора шахтоуправления по экономическим вопросам составляет Сводный бюджет предприятия;

- сводный бюджет предприятия проходит первичное утверждение на бюджетной комиссии предприятия.

- после того, как Сводный бюджет предприятия утвердили, Директор шахтоуправления согласует указанный бюджет с Генеральным Директором АО «СУЭК-Кузбасс».

- при наличии поправок со стороны Генерального Директора Директор шахтоуправления собирает бюджетную комиссию, на которой рассматриваются всевозможные варианты изменений сводного бюджета проектов, бюджетов общехозяйственных расходов и бюджетов капитальных вложений.

- на основании отчета об исполнении сводного бюджета предприятия бюджетная комиссия проводит ежеквартальные изменения сводного бюджета предприятия.

5. СТИМУЛИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Стимулирование участников бюджетирования подразделяется на 2 части: стимулирование в процессе создания годового бюджета и стимулирование в процессе исполнения годового бюджета.

5.1 Главными мерами стимулирования участников процесса бюджетирования в процессе создания годового бюджета являются:

- премии за досрочно (ранее) сданные бюджеты в размере 30% от месячного оклада;

- штрафы за невыполнение в указанные сроки сдачи бюджетов в размере 1,5% за каждый факт нарушения процедур, которые устанавливаются данным Положением.

5.2 Главными мерами стимулирования участников процесса бюджетирования в процессе исполнения годового бюджета являются:

- премии за исполнение бюджета в размере 30% от месячного оклада.

- штрафы за невыполнение в указанные сроки процедур отчетности в размере 1,5% за каждый факт нарушения процедур, которые устанавливаются данным Положением; штрафы за невыполнение утвержденных бюджетов в размере 1,5% от оклада за каждый процент отклонения;

Все члены бюджетной комиссии предприятия наделены правом высказать Директору шахтоуправления свои предложения о стимулировании участников бюджетирования. Меры стимулирования участников процесса бюджетирования предприятия утверждаются Директором шахтоуправления.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

6.1 Настоящее положение вступает в силу с момента его подписания Генеральным директором АО «СУЭК-Кузбасс» приказа об утверждении настоящего Положения.

6.2 Изменения в настоящее положение могут быть внесены Генеральным директором компании по согласованию с членами бюджетной комиссии шахты «Полысаевская».