

Федеральное государственное общеобразовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Уральский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

2  
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему:

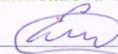
«БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЗАВОД БРА»)»

**Направление подготовки:** 38.03.02 Менеджмент

**Профиль:** Финансовый менеджмент

Выполнил студент учебной группы: 431

Мельникова Елизавета Олеговна

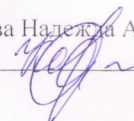


(подпись)

Руководитель кафедры

«Экономика, финансы и управление», к.э.н.,  
доцент

Калмакова Надежда Анатольевна



(подпись)

**ВКР соответствует предъявляемым  
требованиям**

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент

Максимова Татьяна Викторовна

(подпись)

«05» мая 2021 г.

Челябинск 2021 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3  |
| ....   |    |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КЛЮЧЕВЫХ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....        | 5  |
| .....  |    |
| 1.1 Сущность и понятие «бюджетирование»                                  | 5  |
| .....  |    |
| 1.2 Цели и содержание системы бюджетирования.....                        | 8  |
| 1.3 Этапы бюджетирования и основные виды бюджетов.....                   | 1  |
| 1.4 Оценка эффективности бюджетного планирования.....                    | 1  |
| ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ООО «ЗАВОД БРА»..... | 5  |
| .....  |    |
| 2.1 Общая характеристика ООО «Завод БРА».....                            | 1  |
| 2.2 Анализ финансового состояния ООО «Завод БРА».....                    | 8  |
| 2.3 Оценка бюджетирования в ООО «Завод БРА».....                         | 2  |
| ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ООО «ЗАВОД БРА».....  | 3  |
| .....  |    |
| 3.1 Проблемы бюджетирования ООО «Завод БРА».....                         | 5  |
| 3.2 Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования             | 4  |
|  | 5  |
|  | 48 |

|  |                |    |
|--|----------------|----|
| ООО  | «Завод         |    |
| БРА».....                                      |                |    |
| 3.3    Оценка    эффективности    предложенных |                | 56 |
| рекомендаций.....                              |                |    |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....                                |                | 63 |
| .....  |                |    |
| СПИСОК   | ИСПОЛЬЗОВАННЫХ | 65 |
| ИСТОЧНИКОВ.....                                |                |    |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....                                |                | 6  |
| .....  |                | 9  |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы заключается в том, что в современном мире нельзя представить любой бизнес без успешной организации системы бюджетирования. Каждая организация имеет в своем арсенале определенную систему финансового планирования, которая помогает развиваться и достигать больших высот на экономическом рынке. Проблема на данный момент в том, что не все предприниматели знают, как правильно выстраивать планирование финансового процесса.

Большинство организаций, имея огромные запасы сырья для изготовления продукции, финансовые ресурсы не могут достичь больших высот, т. к. не знают с чего начать, чтобы добиться поставленных целей, поэтому преимущественно половина таких фирм так и остаются незамеченными.

Цель исследования – разработать рекомендации, направленные на совершенствование системы бюджетирования ООО «Завод БРА».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты ключевых систем бюджетирования;
- проанализировать систему бюджетирования в ООО «Завод БРА»;
- определить основные проблемы бюджетирования ООО «Завод БРА»;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «Завод БРА».

Объект исследования – ООО «Завод БРА».

Предмет исследования – система бюджетирования в ООО «Завод БРА».

Методы исследования – терминологический анализ, SWOT-анализ, горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерской отчетности, сравнительный анализ и другие статистические методы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты, организация может использовать для развития финансовой системы в бизнесе.

В основу подготовки выпускной квалификационной работы положен диалектический метод познаний экономических явлений. В рамках системного подхода использовались методы сравнительного, логического, функционально-структурного, финансового анализа изучаемых процессов. Основными источниками для анализа послужили периодические издания за последние пять лет, в которых данная тема получила то, или иное освещение, а также материалы, полученные в ходе прохождений преддипломной практики.

Вопросы, которые касаются бюджетирования деятельности организаций рассматривали в своих трудах российские экономисты (Акперов, И. Г., Анущенко, К. А, Берман, Г.Н., Вахрушина, М.А., Водопьянов, И.В. и др.). Эта тема также была интересна и российским ученым (Ендовицкий, Д.А., Ермилова, М.И., Иванов, Е.А., Карагод, В. С., Карлик, М. А. и др.).

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты ключевых систем бюджетирования, рассматривается сущность и понятие «бюджетирование», цель и содержание системы

бюджетирования, этапы бюджетирования, основные виды бюджетов, оценка эффективности бюджетного планирования.

Во второй главе представлен анализ организации системы бюджетирования в ООО «Завод БРА», дана общая характеристика ООО «Завод БРА», структура организации, проведен анализ процесса бюджетирования организации, дана оценка бюджетирования.

В третьей главе представлено совершенствование системы бюджетирования в ООО «Завод БРА», рассмотрены их проблемы бюджетирования, предложены рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования и проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Работа выполнена на 74 страницах, содержит 17 таблиц, 5 формул, 1 рисунок, список использованных источников из 40 наименований и 4 приложений.

## ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КЛЮЧЕВЫХ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### 1.1 Сущность понятия «бюджетирование»

Бюджет предприятия – это количественный план, который выражается в денежных единицах, который подготавливается и утверждается на определенный период. Его основная цель – показать планируемую сумму доходов и расходов, которую необходимо оптимизировать в течение определенного периода, а также размер привлеченного капитала, который необходим, чтобы достигнуть поставленной цели [23, с. 234].

Бюджет компании систематизирует процесс планирования и отслеживает финансово-экономическое состояние компании.

В основе всего лежит составление, рассмотрение, утверждение бюджетов, внешняя проверка.

Чаще всего подходы к планированию зависят от масштаба предприятия, компании или бизнеса. Российские небольшие компании в Москве и других регионах Российской Федерации в основном не чувствуют необходимости в долгосрочном прогнозировании и планировании как в функции управления задачами. Компании часто принимают операционные, управленческие и финансовые решения в момент появления посторонних и внутренних ситуаций, которые могут значительно повлиять на результат деятельности всего предприятия. Поэтому эффективное управление бизнесом невозможно без планирования, в основном даже малые предприятия стараются прибегать к составлению краткосрочных, а иногда и долгосрочных планов [20, с. 134].

Согласно развитию, управленческие функции в компании усложняются, по этой причине следует реализовывать процедуру бюджетирования шаг за шагом. Состав фирмы становится разветвлённым, появляется потребность делегирования возможностей главам подразделений, что потребует дальнейшего контролирования выполнения функций и конкретной постановки задач.

На подготовку бюджетов уделяется большой период времени, потому что разрабатываются они на базе сведений абсолютно всех звеньев управления предприятием. Несмотря на то, что бюджеты объединяются к обобщению набора из некоторых цифр, многочисленные члены управления вместе с сотрудниками бухгалтерии принимают участие не только в ходе подготовки, однако и в ходе выполнения и контролирования бюджетов [4, с. 123].

Процесс формирования бюджета дает возможность определять предстоящие результаты решений, какие обязаны быть установленными на сегодняшний день благодаря квалифицированному контролю и выполнению. Результативное бюджетирование дает возможность удостовериться в этом, то, что в кратчайший период фирма никак не будет на грани разорения или не потеряет финансовую устойчивость. Бюджетирование формирует конкретные действия, что может иметь различные последствия. Таким образом, положительное поведение может быть выражено и сформулировано повышением производительности менеджера, что подкрепляется бюджетом, применяемого для оценки производительности.

Отрицательное поведение появляется в случае, если руководство рассматривает бюджет как механизм административного давления с края верховного управления.

Рассмотрим основные задачи системы бюджетирования:

- планирование. Деятельность организации, которая планируется на основе определенных, конкретных, заранее утвержденных процедур;

- координация. Организация координирует свою деятельность на основе интеграции бюджетов ее всех структурных единиц;

- авторизация. С помощью системы бюджетирования руководители многих структурных единиц наделяются определенными обязанностями и правами, что в полной мере позволяет им осуществлять четкое, оперативное, а главное грамотное управление процессом утверждения и составления бюджетов компании или предприятия;



- оценка деятельности. Концепция бюджетирования дает возможность производить оценку результативности работы управляющих и персонала фирмы;

- мотивация. Увеличивается интерес вследствие результативного хода планирования и контролирования, а кроме того вовлечения наибольшего количества работников;

- анализ исполнения и контроль. Концепция бюджетирования разбирается в базе сопоставления плановых и подлинных характеристик и присутствие поддержки внедрения конкретной общепризнанных мерок [11, с. 78].

Для того чтобы гарантировать результативное и точное эксплуатационное осуществление бюджета, вводится особая совокупность операций, называемая контролированием.

Если нет бюджетирования, то при анализе деятельности организации сравниваются показатели текущего периода с предыдущим периодом. Но это может привести к ошибочным выводам. Если результаты работы улучшились – это хорошо, но при этом не учитываются возникшие возможности, которых не было в прошлом.

Составление бюджета всегда является основой для оценки выполнения плана центрами ответственности. Центром ответственности, как правило, является руководитель звена, бригады, магазина. Работа менеджеров (центров ответственности) оценивается по отчетам об исполнении бюджета, что мотивирует ответственность менеджеры [31, с. 89]. В то же время невыполнение плана говорит о том, что на эти центры ответственности следует обратить внимание.

Современная бухгалтерия развивается в двух направлениях:

- в виде интегрированного учета исполнения бюджета в рамках финансового или управленческого учета;

- как самостоятельный бюджетный учет на основе информации управленческого учета [37, с. 189].

Исходя из этого, есть три возможных варианта увязки финансового, управленческого и бюджетного учета:

- организуется автономная система с выделением бюджетного учета в независимую подсистему с использованием данных управленческого учета;

- ведется отдельный учет исполнения бюджета, но бюджетный учет не выделен в самостоятельный учет и является частью управления;

- интегрированная система, объединяющая финансовый, управленческий и бюджетный учет. В этом случае используется единая система счетов и журнальных записей [40, с. 174].

При разработке и исполнении бюджетов следует учитывать следующие ограничения. Составление бюджета как неотъемлемая часть оперативного планирования должно соответствовать стратегическим, маркетинговым и другим целям организации. Обязательным условием его применения является использование информационных технологий. Кроме того, система бюджетирования должна учитывать специфику организации и отрасли.

Подводя итог, принцип бюджетирования разбирается в базе сопоставления плановых и фактических характеристик и присутствие поддержки внедрения конкретных общепризнанных мерок. Для того, чтобы гарантировать результативное и точное эксплуатационное осуществление

бюджета, вводится специальная совокупность операций, именуемым контролированием.

## 1.2 Цели и содержание системы бюджетирования

Бюджет способен охватывать разнообразные временные этапы. По этой причине различают стратегические, тактические и операционные бюджеты.

Стратегическое бюджетирование, как правило никак не уточняется и включает ключевые тенденции формирования в компании в рамках существенного временного этапа [13, с. 45-46].

Тактические и операторные финансовые бюджеты оформляются на наиболее небольшой промежуток времени, чем стратегический бюджет и предназначаются с целью детализации стратегического бюджета. При этом создаются сведения о достижении установленных целей наиболее эффективным путем.

Система бюджетирования устанавливает процедуру и схему расчётов абсолютно всех характеристик бюджетных форм, установленных в фирме. Каждая фирма, что создает какие-либо финансово-экономические расчеты, обязательно применяет определенную финансовую модель [2, с. 98].

В связи с масштабами работы компании устанавливают: единые, основные, индивидуальные миссии.

Основными задачами бюджетных систем являются координация, распределение ресурсов, оценка эффективности и общее бюджетное планирование операций. Далее более подробно рассмотрим их:

а) планирование. Компании используют систему бюджетирования для планирования роста и развития бизнеса на определенный период времени. Лицо, ответственное за систему составления бюджета, использует бюджеты для определения возможностей и инвестиций, а также их стоимости;

б) координация. В течение всего финансового года системы бюджетирования поощряют менеджеров, а также руководителей внутри собственной компании координировать и удерживать затраты в определенных рамках. При бюджетировании необходимо, чтобы менеджеры вели переговоры друг с другом и планировали все совместно;

в) распределение ресурсов. Главная цель компании бюджетирования является эффективное распределение ресурсов. У каждой компании имеется конечный суммарный объем капитала и активов, которые она может тратить на различные нужные операции в течение всего года;

г) оценка эффективности. Менеджеры используют систему составления бюджета компании, чтобы определить, работает ли компания эффективно и в рамках выделенных ей ресурсов. Системы бюджетирования определяют большинство финансовых показателей, на основании которых оцениваются сотрудники и руководители [38, с. 143].

Приведем пример. Допустим, что рекламный отдел компании последовательно пересматривает бюджет и именно анализ может показать, что компания слишком много делает рекламы и объявлений в журналах, которые не приносят большой выгоды.

Существует следующая классификация бюджетов для формирования бюджетной структуры, она строится в соответствии со следующими критериями.

По предмету правления:

- а) денежные;
- б) экономические;
- в) натуральные [16, с. 145].

По уровню:

- а) операционные;
- б) функциональные.

Есть разные подходы к составлению бюджета:

а) подход к выходу/входу. Подход «выходы/входы» обеспечивает сметы материальных затрат и затрат на основе запланированных мероприятий на уровне подразделения. Этот подход часто используется для услуг, мерчендайзинга, производства и распределения, где решающее значение имеет соотношение между усилиями и успехом;

б) подход, основанный на конкретных действиях. Этот подход считается видом «вход/выход», однако он сокращает искажение в ходе изменения с помощью запланированных действий на «ожидаемой стоимости» задуманных операций, какие станут реализоваться с целью осуществления процесса, работы либо иной экономной деятельности. В данном подходе накладные расходы учитываются в бюджете на основе прогнозируемого расхода на различные мероприятия.

Основы бюджетирования, заключающегося конкретными операциями, учитывают моделирование и прогнозирование затрат в бюджетные цели, используя коэффициенты затрат на деятельность, от которых будет зависеть бюджет любого продукта или услуги. При оценке предлагаемого бюджета

управление обязано сконцентрировать собственное внимание на определении рационального набора, видов деятельности, а не только на отношениях «выхода/входа»;

в) подход «минимального уровня». По мере того, как доля непереносимых затрат увеличивалась для большинства компаний в течение двадцатого века, все большая часть затрат закладывалась в бюджет с использованием менее точного поэтапного подхода. Это означает, что отсутствует качественный бюджетный контроль за дополнительным увеличением затрат [16, с. 45].

Вопросы, которые нужно учитывать при установке системы бюджетирования:

- какой отдел будет задействован в бюджете;
- какой из методов бюджетирования будет использован;
- как будет осуществляться контроль исполнения бюджета;
- какие методы и методы будут использоваться для анализа отклонений от планового значения [25, с. 99].

Таким образом, мы выявили, что повлиять на внешние факторы, которые оказывают воздействие на компанию можно с помощью планирования бюджета компании, также, управляя внутренними резервами компании возможно определять правильные и успешные стратегические цели и предвидеть их пути достижения.

### 1.3 Этапы бюджетирования и основные виды бюджетов

Внедрение бюджетирования требует большой работы со стороны руководства компании и требует достаточно времени. Для начала на подготовительном этапе следует провести анализ организационной структуры, затем ведомственных

функций и информационного потока, а далее и документооборота.

Рассмотрим этапы постановки бюджетирования.

Первый этап - состоит в определении финансовой структуры организации. Составляется перечень видов экономической деятельности, изучается организационная структура управления предприятием, центры финансовой ответственности, центры финансового учета, центры доходов, центры затрат. Проблема выделения всех центров предприятия очень важна при осуществлении бюджетирования, от этого зависит эффективность бюджетного планирования;

Второй этап - определение технологии бюджетирования. В ходе этапа определяются виды и формы основного, оперативного и вспомогательного бюджетов, разрабатывается последовательность разработки различных бюджетов для всех центров и предприятия в целом, особенности консолидации бюджетов;

Третий этап - определение форматов основных бюджетов. На этом этапе определяется набор статей доходов и расходов, притока и оттока денежных средств, активов и пассивов. Структура формата бюджета индивидуальна для каждого предприятия, все зависит от их деятельности [27, с. 74].

Однако есть общие требования, а именно они должны быть схоже:

а) по содержанию - к международным стандартам финансового учета (с выделением переменных и постоянных затрат, маржинальной прибыли и т. д.);

б) по структуре - к отечественным формам бухгалтерской отчетности (для повышения эффективности сбора и обработки необходимых данных и т. д.) [36, с. 100].

Издержки должны быть представлены как отдельные статьи затрат, доля которых в объеме продаж составляет не менее 1%.

Четвертый этап - определение положений бюджета. В ходе реализации этапа определяется бюджетный период, сроки представления бюджетной отчетности в центры финансовой отчетности (ЦФО), порядок согласования, корректировки и консолидации бюджетов. При составлении бюджета также важен бюджетный период, то есть период, на который составляются, корректируются бюджеты и за который осуществляется контроль за их исполнением. Учитывая специфику предприятия или фирмы и характер экономической ситуации, бюджетный период в Российской Федерации обычно вводится продолжительностью один календарный год с квартальной, месячной или десятидневной разбивкой. За рубежом бюджеты составляются на срок от 1 до 3 лет.

Организация бюджетного процесса. Этот шаг обусловлен определением круга участников бюджетного процесса и последовательности их взаимодействия, разделением задач и функций между ними. Также готовятся должностные инструкции, положения о бюджете и другие организационно-распорядительные документы.

Бюджетное положение содержит следующие разделы:

- общие положения (определения и термины, бюджетные цели в компании);
- важность системы финансового планирования в компании;
- описание видов и структуры используемых бюджетов, общие принципы бюджетирования;
- принятые бюджетные правила;



- описание организации финансового планирования и бюджетирования;

- установленные целевые нормативы финансового плана, порядок распределения отчислений и прибыли [30, с. 145].

Пятый этап – завершающий этап бюджетирования на предприятии – это автоматизация финансовых расчетов, которая включает в себя как подготовку прогнозных расчетов, так и настройку финансового учета и контроля. На этом этапе важно правильно выбрать программное обеспечение для автоматизации финансового планирования в компании, которое будет адаптировано к специфике организации.

Продолжительность бюджетного цикла может варьироваться, но, как правило, более целесообразно установить годовой период.

При этом выделяются следующие этапы бюджетного цикла:

- определение целей;
- сбор информации для подготовки проектов бюджетов;
- анализ и обобщение собранной информации, составление бюджетных проектов;
- оценка и необходимые корректировки проектов бюджетов;
- утверждение бюджета;
- исполнение бюджета и текущая корректировка показателей;
- анализ отклонений;
- подготовка и представление отчетов об исполнении бюджетов и анализ достигнутых результатов;
- разработка рекомендаций по формированию бюджетов на будущие периоды [32, с. 243].

На практике создание бюджетной системы связано с рядом проблем. Таким образом, неэффективной считается такая бюджетная система, в которой отклонение фактических результатов от планируемых превышает 20-30%, а нормой считается отклонение, не превышающее 5%. Эта ситуация представляет собой серьезную проблему, поскольку бюджет организации является основой для принятия оперативных управленческих решений.

Бюджетирование сложный и трудоемкий процесс, требующий соответствующей квалификации персонала, материально-технической поддержки, а также решения многих организационных проблем, с которыми периодически сталкиваются организации при создании системы бюджетирования. Однако, пока бюджетная система работает эффективно, организация имеет возможность прогнозировать собственные финансовые результаты на несколько отчетных периодов вперед [10, с. 174].

Состав разрабатываемых бюджетов определяется компанией самостоятельно. Последние определяют список, количество, конфигурацию разработанных бюджетов и отнесение каждого к определенному типу или виду.

Виды бюджета делятся на четыре группы:

- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет административных расходов и т. д.);
- вспомогательные бюджеты (налоговые бюджеты, план капитальных затрат (начальный), кредитный план и др.);

- дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты проектов и индивидуальные программы) [24, с. 104].

Все эти бюджеты необходимы для подготовки консолидированного производственного бюджета или основного бюджета. При этом мастер-бюджет может быть разработан как для компании, так и для отдельной компании, например, в центре финансовой ответственности.

#### 1.4 Оценка эффективности бюджетного планирования

Система оценки производительности системы бюджетирования обязана подключать характеристики, характеризующие качество экономного процесса, чтобы из инструмента управления, она не трансформировалась в ключ задач. С данной точки зрения бюджетирование целенаправленно рассматривать как отдельный бизнес-процесс.

Результатом денежно-кредитного планирования считается информация о доходах и расходах, платежах и поступлениях и т. д. Эффективность данного планирования можно выразить в виде отношения результатов этого планирования к затратам, к которым необходимо прибегнуть на их получение.

Оценка производительности системы бюджетирования включает следующие аспекты:

- сокращение времени на подготовку и утверждение бюджетов;
- повышение качества бюджетирования и бережливого планирования;

- комфортность и адекватность построенной бытовой системы;
- стоимость средств на бюджетирование;
- наличие трудностей в принятии управленческих решений [4, с. 211].

Эти аспекты охватывают все границы бизнес-цикла. Их доля измеряется количественно, но в целом оценка осуществляется экспертным методом. Это означает, что роль ЦФО возрастает [5, с. 111]. Список количественных характеристик приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Абсолютные и относительные показатели оценки эффективности бюджетирования

| Абсолютные показатели   | Относительные показатели   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Общие временные затраты на бюджетный процесс (рабочих часов).   | Доля рабочего времени, потраченного на бюджетирование в общем количестве рабочих часов всех сотрудников (в %).   |
| Общие расходы на оплату труда сотрудников, занятых в бюджетном процессе (тыс. руб.).                              | Доля расходов на оплату труда сотрудников, занятых в бюджетном процессе в общем ФОТ по компании (в %).           |
| Продолжительность от подготовки до утверждения бюджетов (в рабочих днях).   | Доля расходов на оплату труда сотрудников, занятых в бюджетном процессе в общем объеме поступления премии (в %). |
| Стоимость АИС (автоматизированной информационной системы) бюджетирования и затраты на ее поддержание (тыс. руб.). | Отклонения запланированных бюджетных показателей от факта (в %).   |

Повышение эффективности не всегда означает снижение таких показателей, как продолжительность и стоимость бюджетирования, т. к. они относятся к качественной оценке. Оценка качества бюджета и бюджетного планирования

предназначена как план-фактный анализ отклонений фактических бюджетных показателей достигнутых от запланированных, выражается в процентах [10, с. 57]. Эти отклонения могут возникать по всем показателям бюджета: поступления премии, выплатам, затратам на управление бизнесом. Это основа для мониторинга исполнения бюджета и принятия корректирующих управленческих решений. Для дальнейшего повышения качества бюджетного планирования рекомендуется факторный анализ причин отклонений.

В дополнение к совокупным затратам могут быть учтены дополнительные или предельные затраты на финансовое планирование. Эффективность дополнительных затрат при планировании платежеспособности можно оценить исходя из предположения, что план составлен на осмотрительной основе, а это значит, что ожидаемые затраты не следует недооценивать, а выручку завышать [21, с. 201]. При соблюдении этого принципа финансовый план составляется с резервами, а в процессе доработки резерв будет уменьшен. Планирование платежеспособности будет эффективным до тех пор, пока выгода от сокращения денежного резерва будет меньше дополнительных затрат на планирование.

Для анализа целесообразности бюджетной модели можно привлечь экспертов топ-менеджеров компании, независимых консультантов и руководителей структурных подразделений [9, с. 30]. При проведении внешнего и внутреннего аудита внедренной бюджетной системы оцениваются такие параметры, как качество бюджетных форм, наличие повторяющихся показателей, соответствие стратегии развития компании.

По результатам качественной и количественной оценки делается общий вывод об эффективности компонентов бюджетирования, разрабатывается план совершенствования технологии и проводится анализ эффективности мер [12, с. 176]. Это поможет достичь сбалансированности бюджетных показателей для достижения целей, повысит способность реагировать отклонения.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ООО «ЗАВОД БРА»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Завод БРА»

Общество с ограниченной ответственностью «Завод БРА» является организацией с частной формой собственности с большой историей. Организация осуществляет свою производственную деятельность с 2009 года. Организация является ведущим производителем узлов, деталей и агрегатов ходовых систем строительной и дорожной техники на гусеничном ходу, на ряду с таким крупно-масштабным и конкурирующим предприятием, как ОАО «Чебоксарский агрегатный завод», входящий в группу ЧЕТРА, а также с ООО «Челябинский тракторный завод – УРАЛТРАК».

ООО «Завод БРА» в соответствии с российским законодательством является юридическим лицом, который преобладает рядом преимуществ. Во-первых, организация может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права. Во-вторых, в случае потери бизнеса, руководитель рискует потерять только вложенные средства и не более.

ООО «Завод БРА» имеет открытый расчетный счет в банке, с помощью которого он легко может осуществлять свою финансовую деятельность. Имеется полный пакет уставных документов: устав, учредительный договор, регистрационный номер, идентификационный номер фирмы-налогоплательщика и другие.

Организация имеет собственную дилерскую сеть по продаже запчастей строительной техники и бульдозеров абсолютно во всех федеральных округах России, а также Украине, Республике Казахстан и Белоруссии. Доля организации на рынке производственной продукции составляет примерно 40%. ООО «Завод БРА» является главным поставщиком деталей на конвейер ООО «ЧТЗ-Уралтрак», который также считается крупным производителем гусеничной техники.

Основная деятельность организации – это производство и выпуск продукции, а именно различные производственные и технические детали, гусеничные цепи, катки и ролики однобортные и двубортные, колеса натяжные, колеса сегментные, навесное оборудование для бульдозерно-рыхлительных агрегатов и другая номенклатура, а также литье из различных марок чугуна и сталей по индивидуальным заказам.

Организация проявляет индивидуальный подход к каждому заказчику, на сайте организации возможно оставить вопрос, и менеджер перезвонит, также предоставляется возможность скачать прайс.

В 2015 году было принято решение об организации производства литейных заготовок для того, чтобы произвести оптимизацию производственного процесса и устранения связи со значительным удорожанием различных импортных заготовок, а также устранения зависимости от поставщиков литья из-за изменения валютного курса в этот период в стране.

Вследствие исследования рынка компанией было обнаружено наличие значительного спроса на приобретение отливок со стороны многих предприятий, которые потерпели



неудачу в результате экономического кризиса и являлись крупными конкурентами на рынке производства.

На промышленной площадке поселка Зауральский Еманжелинского муниципального района Челябинской области в 2016-2017 году был приобретен полный комплекс оборудования для начала производства точного литья, а также термическое оборудование, оборудование по дробеочистке литейных заготовок, дополнительное плавильное оборудование, спроектировано и изготовлено десятки единиц технологической модельной оснастки и нестандартного оборудования.

С 2020 года находится в заключительной стадии реализации масштабный инвестиционный проект по внедрению технологии применения экзотермических прибыльных вставок и даже nano структурированных модельных красок в литейном промышленным производстве.

Организация производства в цехах построена по технологическому принципу, где каждый из рабочих специализируется и нацелен на выполнении общего важного технологического процесса. Данной организации характерна линейно-функциональная система управления.

ООО «Завод БРА» имеет квалифицированный кадровый состав: инженерные службы, производственные участки, бюро технического контроля, бухгалтерия, отдел материально-технического снабжения, отдел маркетинга и продаж.

В основном в организации работает персонал с начала формирования, т.е. с 2009 года в количестве более 80 человек, в 2011 году произошло реформирование и осталось более 65 работников, из них 12 инженерно-технических работников, 5 директоров. Все сотрудники имеют большой и полноценный

опыт работы в сфере производства, т. к. имеют соответствующие образование.

Система управления ООО «Завод БРА» включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В управляющую входят: генеральный директор, финансовый, коммерческий директор, директор по производству, главный бухгалтер, кадровая служба.

Организационная часть производства построена по линейной структуре управления, в виде иерархической лестницы, в которой генеральный директор наделен всеми полномочиями. Он сосредотачивает в своих руках все функции управления, которые далее передает поручения финансовому, коммерческому директору, директору по производству, главному бухгалтеру и кадровой службе. Они распределяют задания в своих управляемых отделах и частях и следят за процессом выполнения.

В управляемую систему входят: отделы продаж, отдел снабжения, производственный и технологический отдел, хозяйственная часть, кадровая служба, бухгалтерия, финансовый отдел.

Организационная структура эффективно распределена, в производстве нет нагрузок на управляемую часть, что помогает компании развиваться и не нарушать трудовой кодекс. Большой и опытный руководящий состав помогает легко держаться на рынке производства и поддерживать предпринимательские отношения с крупномасштабными компаниями. Взаимосвязь между руководителями и подчиненными обеспечивает согласованность действий, что упрощает управление. Генеральному директору просто

контролировать, полученные распоряжения, т. к. задания оперативно расходятся по отделам.

Таким образом, ООО «Завод БРА» давно существует на рынке, что означает то, что она обладает большим опытом в своей профессиональной деятельности, умеет конкурировать на рынке, смело управлять организационной структурой и держаться на трудовом рынке несмотря на экономическое положение.

Сертифицированные специалисты профессионально выполняют свои обязанности по изготовлению продукции и в соответствии с регламентом предоставляют ее покупателям. Являясь юридическим лицом, компания выполняет все свои прямые обязанности, установленные в законе.

Организационная структура организации «Завод БРА» представлена на рисунке 1.

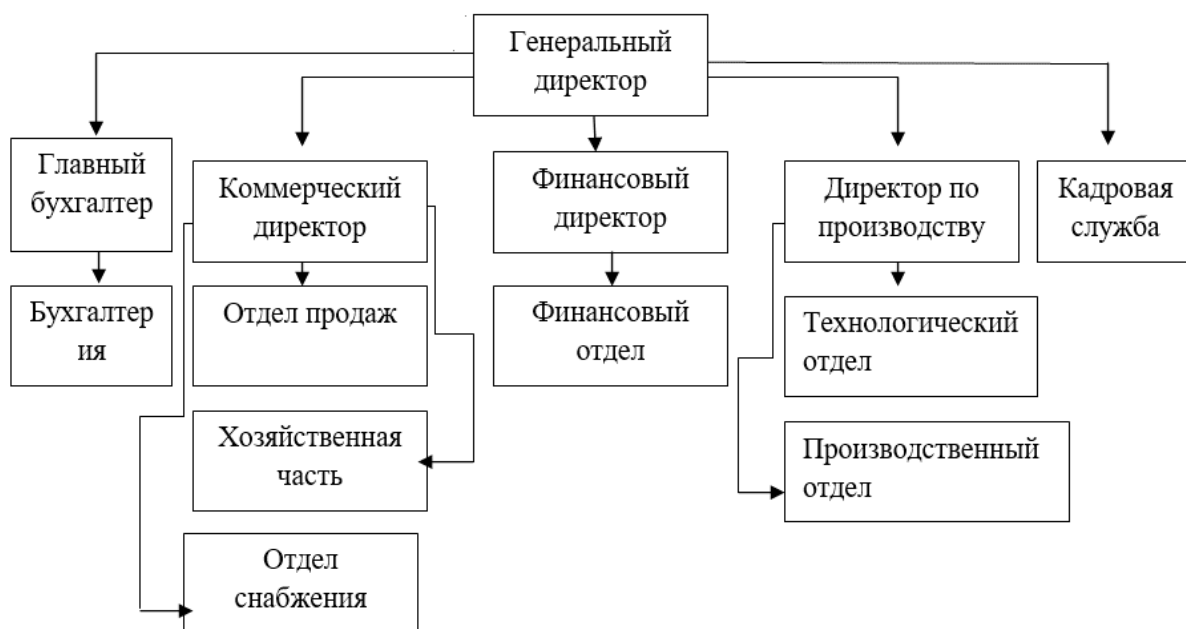


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Завод БРА»

## 2.2 Анализ финансового состояния ООО «Завод БРА»

Благодаря анализу валюты баланса, структуры активов и пассивов есть возможность сделать выводы, необходимые для осуществления текущей финансово-хозяйственной деятельности, а также и для принятия управленческих решений в будущем.

Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом, что позволяет выявить тенденции изменения статей баланса или их групп и на этой основе рассчитать базовую скорость роста [12, с. 33].

Вертикальный анализ – проводится с целью определения структуры окончательных финансовых показателей, то есть для определения доли отдельных статей отчетности в общем итоговом соотношении [12, с. 33].

Признаки «хорошего» баланса:

- валюта баланса на конец отчетного периода увеличится по сравнению с началом периода;

- темп прироста оборотных активов должен быть выше, чем темп прироста внеоборотных активов;

- собственный капитал организации должен превышать заемный капитал, а темпы его прироста должны быть больше, чем темпы прироста заемного капитала;

- темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности должны быть примерно одинаковыми;

- доля собственных средств в оборотных активах должна быть более 10%;

- в бухгалтерском балансе не должно быть статьи «Непокрытый убыток» [14, с. 67].

Рассмотрим бухгалтерский баланс предприятия (приложение А).

Анализ баланса показал, что внеоборотные активы состоят из основных средств в организации. В 2018 г. они составляли 5 022 тыс. руб., а в 2019 году 3 232 тыс. руб., в 2020 уменьшились на 675 тыс. руб. и составили 2 557 тыс. руб. Снижение внеоборотных активов обусловлено продажей основных средств. В структуре баланса внеоборотные активы занимают 3,5% в 2018 г., 3,0% в 2019 г. и 1,6% в 2020 году.

Оборотные активы в 2018 году составляют 137 200 тыс. руб., однако снижаются на 32 584 тыс. руб. в 2019 году и составляют 104 616 тыс. руб., к 2020 г. показатель увеличивается в 1,5 раза и уже составляет 152 641 тыс. руб. Такой рост происходит из-за увеличения дебиторской задолженности. Увеличение дебиторской задолженности связано с тем, что организация стала чаще отгружать продукцию без предварительной оплаты. В 2018 году она составляла 105 347 тыс. руб. (74,1%), уменьшилась в 2019 г. на 42 263 тыс. руб. (58,5%), однако увеличилась в 1,8 раза в 2020 г. и составила 112 173 тыс. руб. (72,3%), большую часть занимают расчеты с покупателями и заказчиками, в структуре это составляет 71,8 % в 2018 году, в 2019 году 58,0%, в 2020 году 65,2%. Основными дебиторами являются - ООО «ЧТЗ-Уралтрак», ООО ПК «Ходовые системы», ООО «Челмет».

Также запасы организации, в частности товары в 2019 становятся больше в 10,4 раза больше, чем в 2018 году и составляют 18 289 тыс. рублей, однако в 2020 году уже уменьшаются на 13 533 тыс. руб. и становятся 4 756 тыс. руб. Такая же нестабильная тенденция происходит и с материалами, сначала они уменьшаются на 14 017 тыс. руб. и

составляют 14 991 тыс. руб. в 2019 г., а в 2020 г. увеличиваются в 1,6 раза и составляют 23 672 тыс. руб.

Темпы прироста оборотных активов составляют 11,25%, это больше по сравнению с внеоборотными активами -49%, следовательно, соответствуют требованиям «хорошего» баланса.

Таким образом, оборотные активы составляют большую часть в активе баланса, а именно 96,5% в 2018 году, в 2019 году 97,0% и в 2020 году 98,4%, где большую составляющую имеет дебиторская задолженность.

В период с 2018 года по 2020 год темп прироста собственного капитала составляет 417,8%, он превышает заемный капитал (-42,2%), т. к. долгосрочные обязательства равны -44,8%, а краткосрочные обязательства 2,6%, следовательно, соответствует требованиям «хорошего» баланса.

В третьем разделе - «Капитал и резервы» нераспределённая прибыль растет с каждым годом. Так, в 2018 году она составляет 2 243 тыс. руб. или 1,6% в структуре баланса, в 2019 году происходит увеличение в 5,1 раза и составляет 11 491 тыс. руб. или 10,7% структуры баланса, в 2020 г. данный показатель увеличивается еще на 124 тыс. руб. и составляет 11 615 тыс. руб. или 7,5% в структуре баланса.

Долгосрочные обязательства имеют тенденцию уменьшения в 2018 году и 2020 г. Так, в 2018 году долгосрочные займы составляют 310 тыс. руб., в 2019 году происходит резкий скачок на 17 228 тыс. руб., это может быть связано с увеличением внеоборотных средств, однако в 2020 г. долгосрочные обязательства сократились до 171 тыс. руб. Это является положительным фактором для организации, что

значит она погашает задолженности перед банками. В 2019 году долгосрочные обязательства занимают 16% от валюты баланса.

Краткосрочные обязательства больше долгосрочных, они составляют в 2018 г. 139 669 тыс. руб., в 2019 году сокращаются на 60 850 тыс. руб., но при этом растут в 2020 году на 64 593 тыс. руб. и составляют уже 143 412 тыс. руб. В валюте баланса они занимают 98,2% в 2018 году, в 2019 году 73,1%, в 2020 году 92,41%. Большую долю составляет кредиторская задолженность, а именно 73,6% в 2018 г., 63,6% в 2019 г. и 85,85% в 2020 г. и составляет 133 244 тыс. руб. Большую часть составляют расчеты с поставщиками и подрядчиками, которые в 2019 году уменьшаются на 33 098 тыс. руб. по сравнению с 2018 г., когда расчеты составляли 101 284 тыс. руб. Однако в 2020 г. расчеты увеличились на сумму 54 187 тыс. руб. и составляли 122 373 тыс. руб. Основными кредиторами организации являются – поставщики (ООО «Плазма»), подрядчики (ООО «Спецплав»), заказчики (ООО ТД «Леада»).

Можно сделать вывод, что в период с 2018 по 2020 года большую часть пассивов занимает кредиторская задолженность от всей валюты баланса.

Таким образом, рост задолженности организации перед своими кредиторами связан с ростом дебиторской задолженности, а именно с расчётами с покупателями и заказчиками. Темп роста кредиторской задолженности, равный 27,3%, больше, чем темп прироста дебиторской задолженности 6,4%, это не соответствует требованиям «хорошего» баланса.

В 2019 году мы видим резкое сокращение показателей дебиторской задолженности, т. к. организация ввела скидки на

своевременную оплату. Также уменьшается и кредиторская задолженность. Такое резкое сокращение показателей обуславливает рост долгосрочных займов для того, чтобы у организации были запасы денежных средств, если потенциальные заказчики откажутся от скидок за своевременную оплату или совсем откажутся от услуг.

Далее рассмотрим финансовые результаты ООО «Завод БРА».

Финансовый результат хозяйственной деятельности организации выражается в изменении величины ее собственного капитала и складывается постепенно в течение отчетного периода [21, с. 20]. Финансовый результат формируется из результата, полученного от продажи продукции, товаров, работ и услуг, а также от хозяйственных операций, составляющих предмет деятельности организации, таких как:

- реализация основных средств и другого имущества;
- списание основных средств с баланса по причине морального износа;
- сдача имущества в аренду;
- аннулирование договоров;
- прекращение производства.

Вторая часть в виде доходов и расходов, непосредственно не связанных с формированием основного финансового результата, образует прочий финансовый результат, включающий в себя операционные и внереализационные доходы и расходы.

Финансовые результаты ООО «Завод БРА» в период 2018-2020 г. представлены в таблице 2.



Таблица 2 - Финансовые результаты ООО «Завод БРА»

| ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ                         |                     |         |         |                                 |         |                         |         |
|---|---------------------|---------|---------|---------------------------------|---------|-------------------------|---------|
| Наименование                                  | Значение, тыс. руб. |         |         | Абсолютное изменение, тыс. руб. |         | Относительное изменение |         |
|   | 2018 г.             | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г.                         | 2020 г. | 2019 г.                 | 2020 г. |
| 1   | 3                   | 4       | 5       | 6                               | 7       | 8                       | 9       |
| Выручка                                       | 98 963              | 8 894   | 137 000 | -90 069                         | 128 106 | 0,09                    | 15,40   |
| Себестоимость продаж                          | 95 378              | 8 212   | 134 670 | -87 166                         | 126 458 | 0,09                    | 16,40   |
| Валовая прибыль                               | 3 585               | 682     | 2 330   | -2 903                          | 1 648   | 0,19                    | 3,42    |
| Управленческие расходы, в т. ч.               | 3 665               | 1 567   | 1 567   | -2 098                          | -       | 0,43                    | 1,00    |
| Аренда помещений                              | 1 833               | 1 044   | 1 044   | -789                            | -       | 0,57                    | 1,00    |
| Расходы на информационные, аудиторские услуги | 1 832               | 523     | 523     | -1 309                          | -       | 0,29                    | 1,00    |
| Прибыль (убыток) от продаж                    | -80                 | -885    | 763     | -805                            | 1 648   | 11,06                   | -0,86   |
| Прибыль до налогообложения                    | 207                 | 9 197   | 465     | 8 990                           | -8 732  | 44,43                   | 0,05    |
| Налог на прибыль                              | 41                  | 60      | -326    | 19                              | -386    | 1,46                    | -5,43   |
| Чистая прибыль                                | 164                 | 9 248   | 124     | 9 084                           | -9 124  | 56,39                   | 0,01    |

По результатам таблицы можно сделать вывод, что выручка организации уменьшилась на 90 069 тыс. руб. в 2019 г., однако увеличилась на 128 106 тыс. руб. в 2020 году или в 15,4 раза и составила 137 000 тыс. руб. Выручка организации уменьшилась, потому что произошел уход заказчиков к конкурентам в связи с тем, что изменились в договоре сроки выплаты за предоставленную услугу, что оказалось не выгодным предложением.

Снижение показателей происходит и со себестоимостью продаж, валовой прибылью, прибылью от продаж. В 2019 году

себестоимость продаж уменьшилась на 85 166 тыс. руб., а именно в 0,09 раза и составила 8 212 тыс. руб. В 2020 году увеличилась на 126 458 тыс. руб. или в 16,4 раза. Валовая прибыль в 2019 году уменьшилась по сравнению с 2018 годом на 2 903 тыс. руб., что составляет 682 тыс. рублей. В 2020 году следует рост валовой прибыли на сумму 1 648 тыс. руб., что составляет 2 330 тыс. руб.

Управленческие расходы составили в 2018 году 3 665 тыс. руб. из них 1 833 тыс. руб. составила аренда помещений и 1 832 тыс. руб. составили расходы на информационные и аудиторские услуги, однако уменьшились управленческие расходы к 2019 году на 2 098 тыс. руб. и составили 1 567 тыс. руб. также как и в 2020 году.

Прибыль от продаж в 2018 году составляла -80 тыс. руб., в 2019 году уменьшилась еще на 805 тыс. руб. и составила 885 тыс. руб. Однако в 2020 году мы можем видеть рост прибыли на 1 648 тыс. руб., что составляет 763 тыс. руб. Это может быть связано со снижением расходов.

Чистая прибыль имеет нестабильную тенденцию. Так в 2018 году чистая прибыль составляла 164 тыс. руб., а к 2019 году увеличилась на 9 084 тыс. руб. и составила 9 248 тыс. руб., но уже в 2020 году снизилась на 9 124 тыс. руб. и составила 124 тыс. руб. Это все связано с уменьшением объема продаж, в росте себестоимости продукции, возможном завышении цены продукта, из-за чего снизились показатели реализации.

Вывод: индекс роста чистой прибыли (-24,3) меньше, чем индекс валовой прибыли (0,64), что свидетельствует об неэффективной деятельности организации.

Рассчитаем платежеспособность ООО «Завод БРА».

Платежеспособность – это способность своевременно и в полном объеме выплачивать свои обязательства перед заемщиками [11, с. 123]. Платежеспособность определяет финансовое состояние, в результате снижение уровня платежеспособности приводит к увеличению риска банкротства организации.

Платежеспособность предприятия складывается из двух факторов:

- наличие активов;
- степень ликвидности имеющих активов достаточная для того, чтобы реализовать их при необходимости [9, с. 134].

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов [10, с. 45].

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, насколько можно будет погасить текущие обязательства, если ситуация станет критической [20, с. 67]. Это основано на предположении, что запасы не имеют остаточной стоимости. Для корректного расчета коэффициента быстрой ликвидности оценивается качество ценных бумаг и дебиторской задолженности. Норматив быстрой ликвидности получил широкое распространение в российской и мировой практике наряду с коэффициентом текущей ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает соотношение между наиболее ликвидными активами организации (денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями) и краткосрочными обязательствами [32, с. 99].

Далее в таблице 3 представим расчет показателей платежеспособности в ООО «Завод БРА».

Таблица 3 – Показатели платежеспособности

| Показатель                         | Формула расчета   | Норматив | Значение |         |         |
|------------------------------------|---|----------|----------|---------|---------|
|                                    |   |          | 2018 г.  | 2019 г. | 2020 г. |
| 1                                  | 2   | 3        | 4        | 5       | 6       |
| Коэффициент текущей ликвидности    | $\frac{\text{стр.1210}}{\text{стр.1500}}$                                 | 1-2      | 0,98     | 1,33    | 1,06    |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | $\frac{\text{стр.1250}+\text{стр.1240}+\text{стр.1245}}{\text{стр.1500}}$ | 0,7-1    | 0,75     | 0,89    | 0,86    |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $\frac{\text{стр.1250}+\text{стр.1240}}{\text{стр.1500}}$                 | 0,1-0,7  | 0,0005   | 0,06    | 0,07    |

Коэффициент текущей ликвидности составляет 0,98 в 2018 году, 1,33 в 2019 году и 1,06 в 2020 году. В 2018 году показатель ниже минимального значения на 0,02, однако в 2019 и 2020 он достигает норматива. Рост показателя происходит в 2019 году на 0,35 (35%), однако, в 2020 году происходит небольшое снижение на 0,27 (27%). Высокий коэффициент текущей ликвидности нежелателен, он может показывать недостаточно эффективное использование оборотных активов. Кредиторам интересно высокое значение коэффициента, т. к. это признак стабильного положения организации, поэтому в 2019-2020 годах можно утверждать, что организация имеет устойчивое положение.

Коэффициент быстрой ликвидности составляет в 2018 году 0,75, в 2019 г. 0,89, а в 2020 году 0,86. В период 2018-2020 год все значения достигают норматива. Происходит рост

коэффициента в 2019 году на 0,14 (14%) по сравнению с 2018 годом. В 2020 году значение уменьшается на 0,03 (3%). Наблюдается положительная динамика коэффициента, значения не опускаются ниже норматива. Таким образом, можно сделать вывод о том, что платежеспособность предприятия улучшается, ускоряется оборачиваемость собственных средств, вложенных в запасы.

Коэффициент абсолютной ликвидности составляет в 2018 году 0,0005, в 2019 году 0,06, а в 2020 году 0,07. В период 2018-2020 год все значения меньше норматива. В 2018 году значение ниже минимума на 0,0995 (9,95%), в 2018 году 0,04 (4%), а в 2020 году на 0,03 (3%). В 2019 году происходит увеличение значения на 0,0595, а в 2020 году на 0,01. Наблюдается положительная динамика роста, однако это никак не отражается в сравнении с нормативом, коэффициент не достигает минимального значения. Таким образом, значения показателя ниже нормативного демонстрирует утрату платежеспособности, неспособность компании погасить свои текущие обязательства за счет ликвидных оборотных активов.

Финансовая устойчивость – это такое состояние счетов организации, когда счета могут гарантировать платежеспособность организации [33, с. 123].

Коэффициент финансовой устойчивости, а также второе название это коэффициент долгосрочной финансовой независимости, рассчитывается как соотношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств и валюты баланса. Данный коэффициент показывает долю собственных средств в общей сумме источников финансирования [3, с. 54].

Коэффициент автономии – показывает степень независимости организации от различных кредиторов. Коэффициент показывает отношение собственного капитала к общей сумме активов [34, с. 88]. Если коэффициент автономии имеет низкие значения, то предприятие финансово неустойчиво, зависит от кредиторов.

Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств – характеризует финансовую устойчивость организации и показывает, насколько заемные средства влияют на единицу собственного капитала [5, с. 99].

Показатели финансовой устойчивости представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости

| Показатель   | Формула расчета   | Норматив   | Значение |         |         |
|--|---|------------|----------|---------|---------|
|  |   |            | 2018 г.  | 2019 г. | 2020 г. |
| 1  | 2   | 3          | 4        | 5       | 6       |
| Коэффициент финансовой устойчивости                        | $\frac{\text{стр.1300} + \text{стр.14}}{\text{стр.1700}}$ | 0,8-0,9    | 0,02     | 0,27    | 0,08    |
| Коэффициент автономии                                      | $\frac{\text{стр.1300}}{\text{стр.1600}}$                 | 0,5-0,7    | 0,02     | 0,11    | 0,07    |
| Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств | $\frac{\text{стр.1400} + \text{стр.15}}{\text{стр.1300}}$ | меньше 0,7 | 62,41    | 8,39    | 12,36   |

Коэффициент финансовой неустойчивости составляет в 2018 году 0,02, в 2019 году 0,27, в 2020 году 0,08. Все значения ниже норматива, в 2018 году на 0,78, в 2019 году на 0,53, в 2020 году на 0,72. Динамика коэффициента следующая: происходит рост в 2019 году на 0,25 (25%), в 2020 году происходит снижение на 0,19 (19%). Можно сделать вывод о

том, что организация финансово неустойчивая и это показывает ее зависимость от дополнительных источников.

Коэффициент автономии в 2018 году составляет 0,02, в 2019 году 0,11, а в 2020 году 0,07. Эти значения за три года все ниже нормы. В 2019 году значение ниже минимального нормативного значения на 0,48, в 2019 г. на 0,39, в 2020 г. на 0,43. Динамика коэффициента следующая: происходит рост в 2019 году на 0,09 (9%), в 2020 году происходит снижение на 0,04 (4%). Таким образом, снижение коэффициента автономии свидетельствует о том, что организация не полагается на собственные источники финансирования.

Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств в 2018 г. 62,41, в 2019 году 8,39, а в 2020 году 12,36. Все значения за три года выше норматива. Так в 2018 году значение выше минимального нормативного значения на 61,71 (61,71%), в 2019 году на 7,69 (7,69%), в 2020 году на 11,66 (11,66%). Динамика коэффициента снижается в 2019 году на 54,02 (54,02%), в 2020 году наблюдается небольшой рост на 3,97 (3,97%). Таким образом, с помощью коэффициента мы определили, что усиливается зависимость организации от кредиторов.

Далее рассчитаем показатели оборачиваемости активов.

Оборачиваемость активов показывает эффективность использования собственных средств организации. Показатель рассчитывается на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах [14, с. 98].

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается как отношение выручки к усредненной сумме собственных средств за отчетный период. Другими словами, данная

величина дает конкретное денежное выражение выручки, полученной с каждого рубля активов организации.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности. Чем выше показатель, тем быстрее рассчитывается со своими поставщиками организация.

Оборачиваемость дебиторской задолженности – коэффициент, характеризующий эффективность взаимодействия между предприятием и контрагентами. Коэффициент показывает скорость превращения товаров или услуг компании в денежные средства (активы) [32, с. 32].

Для оборачиваемости дебиторской задолженности нет нормативов, как и для других показателей, которые связаны с оборачиваемостью, т. к. у них есть зависимость от отрасли и особенностей организации, а также технологии работы организации.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени [4, с. 121].

Далее в таблице 5 представим расчет показателей оборачиваемости активов для ООО «Завод БРА».

Таблица 5 – Показатели оборачиваемости активов

| Показатель                          | Формула<br>а<br>расчет<br>а               | Значение |         |         |
|-------------------------------------|---|----------|---------|---------|
|                                     |   | 2018 г.  | 2019 г. | 2020 г. |
| 1                                   | 2   | 3        | 4       | 5       |
| Коэффициент оборачиваемости активов | $\frac{\text{стр. 211}}{\text{стр. 160}}$ | 0,69     | 0,08    | 0,88    |
| Коэффициент оборачиваемости         | $\frac{\text{стр. 211}}{\text{стр. 152}}$ | 0,94     | 0,12    | 1,02    |



|   |                                  |      |      |      |
|---|----------------------------------|------|------|------|
| кредиторской задолженности                            |                                  |      |      |      |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | <i>стр.211</i><br><i>стр.123</i> | 0,93 | 0,14 | 1,22 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов                   | <i>стр.211</i><br><i>стр.121</i> | 3,11 | 0,25 | 4,63 |

Коэффициент оборачиваемости активов в 2018 г. составляет 0,69, в 2019 г. 0,08, в 2020 году 0,88. Динамика коэффициента снижается в 2019 г. на 0,61 (61%), в 2020 году наблюдается рост на 0,8 (8%). Таким образом, рассмотрев значения в динамике делаем вывод, что рост показателя обусловлен за счет увеличение доли выручки, создаваемой активами, а значит рост платежеспособности, отдачи на единицу активов и их эффективности управления.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2018 году 0,94, в 2019 году 0,12, в 2020 году 1,02. Коэффициент имеет тенденцию снижения в 2019 году на 0,82 (82%), однако, показатель растет в 2020 году на 0,9 (90%). Делаем вывод, что в 2020 году повышается финансовая устойчивость, для кредиторов высокий коэффициент оборачиваемости является предпочтительным. Для организации выгодней низкий коэффициент, позволяющий иметь неоплаченную кредиторскую задолженность, т. к. для организации это может быть бесплатный источник финансирования деятельности.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2018 году 0,93, в 2019 году 0,14, в 2020 году 1,22. Происходит снижение значения в 2019 г. на 0,79 (79%), в 2020 году рост на 1,08 (108%). Таким образом, чем выше

коэффициент, тем быстрее покупатели погашают задолженность, а это положительный фактор для организации.

Коэффициента оборачиваемости запасов в 2018 году 3,11, в 2019 году 0,25, в 2020 году 4,63. В 2019 году наблюдается резкое снижение показателя на 2,86, в 2020 году резкий рост на 4,38. Таким образом, в 2020 резкий рост означает, что у организации увеличивается оборачиваемость складских запасов, увеличиваются продажи.

Рентабельность активов организации призвана показать, какую сумму прибыли возвращает каждый рубль, который компания вложила в имущество. Для его расчета прибыль соотносят с активами [40, с. 267]. Коэффициент показывает способность организации формировать прибыль без учета структуры капитала. В отличие от коэффициента рентабельности капитала этот коэффициент включает все активы организации, а не только собственные средства.

Рентабельность продаж – показывает долю прибыли на каждый заработанный рубль организации. Рассчитывается как отношение чистой прибыли за определенный период к чистым продажам за тот же период [7, с. 161]. При этом в расчетах в качестве финансового результата могут использоваться разные показатели прибыли, что приводит к существованию разных разновидностей этого показателя.

Рентабельность инвестированного капитала – показатель, характеризующий отдачу от капитала, инвестированного в деятельность компании. Рентабельность инвестированного капитала показывает, какая сумма чистой прибыли приходится на каждый рубль инвестированного капитала [23, с. 200].

Далее в таблице 6 представлен расчет показателей рентабельности активов.

Таблица 6 – Показатели рентабельности активов

| Показатель                                | Формула расчета   | Значение |         |         |
|---|---|----------|---------|---------|
|   |   | 2018 г.  | 2019 г. | 2020 г. |
| 1   | 2   | 3        | 4       | 5       |
| Рентабельность активов                    | $\frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1600}}$               | 0,001    | 0,08    | 0,0007  |
| Рентабельность продаж                     | $\frac{\text{стр.2100}}{\text{стр.2110}}$               | 0,04     | 0,08    | 0,02    |
| Рентабельность инвестированного капитала  | $\frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.1300}+\text{стр.14}}$ | 0,06     | 0,31    | 0,01    |
| Коэффициент рентабельности чистой прибыли | $\frac{\text{стр.2400}}{\text{стр.2110}}$               | 0,002    | 1,04    | 0,001   |

Рентабельность активов организации в 2018 году 0,001, в 2019 году 0,08, в 2020 году 0,0007. В 2019 году происходит повышение коэффициента на 0,079 (7,9%), в 2020 году снижение на 0,0793 (7,93%). Таким образом, рентабельность активов снижается и это связано с уменьшением чистой прибыли организации, ростом оборотных и внеоборотных активов.

Рентабельность продаж в 2018 году составляет 0,04, в 2019 году увеличилась до 0,08, в 2020 году снизилась до 0,02. В 2019 году рост на 0,04 (4%), в 2020 году снижение показателя на 0,06 (6%). Таким образом, в организации снижаются продажи продукции, организация получает в 2020 году 0,02 коп. чистой прибыли на рубль выручки.

Рентабельность инвестированного капитала составляет в 2018 году 0,06 и повышается до 0,31 в 2019 г., однако следует спад в 2020 году до 0,01. В 2019 г. показатель увеличился на 0,25 (25%), в 2020 году снизился на 0,3 (3%). Чем выше значение показателя рентабельности инвестированного капитала, тем выше эффективность управления вложенными

средствами. Таким образом, организация неэффективно управляет вложенными средствами.

Коэффициент рентабельности чистой прибыли в 2018 г. 0,002, в 2019 г. 1,04, в 2020 году 0,001. Значение имеет тенденцию роста в 2019 году на 1,398, в 2020 году резкий спад на 1,039. Рост коэффициента в 2019 связан с резким ростом выручки. Ухудшение показателя означает, что организация должна реализовывать большие объемы продаж для достижения желаемой прибыли.

Таким образом, у ООО «Завод БРА» низкая рентабельность.

### 2.3 Оценка бюджетирования в ООО «Завод БРА»

Цель составления бюджетов в ООО «Завод БРА» – это прогноз финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности, лимитов расходов, обоснования финансовой состоятельности. Это дает руководителю возможность проводить сравнительный анализ финансовой эффективности работы структурных подразделений, определить дальнейшие направления деятельности.

Оценим составления бюджетов для ООО «Завод БРА». Общий бюджет организации состоит из финансового и операционного бюджета. Цель последнего – формирование отчета о финансовых результатах. Цель составления финансового бюджета – разработка прогнозируемого баланса [40, с. 144].

Операционный бюджет состоит из: бюджета продаж, управленческих расходов, бюджет производства, затрат на

энергию и материалы, продажи продукции, амортизационных отчислений, расходов на выплату налогов, общехозяйственных расходов [12, с. 43].

Финансовый бюджет состоит из: отчета о финансовых результатах, инвестиционного бюджета, балансового отчета, кассового бюджета.

Рассмотрим бюджет продаж ООО «Завод БРА».

Бюджет продаж – операционный бюджет, который содержит информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции [19, с. 234]. Качество бюджета продаж напрямую влияет на процесс составления бюджета и успешность работы.

Очень часто бюджет продаж формируется на год с месячной разбивкой и, как правило, определяет план отгрузки продукции. Данный бюджет является основой для составления всех остальных бюджетов.

Бюджет продаж представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Бюджет продаж ООО «Завод БРА» на 2020 год

| Показатели                   | Значение в 2020 г., тыс. руб. | Бюджет на 2020 г., тыс. руб. |           |           |           |           | Изменение |       |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
|                              |                               | Всего                        | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Тыс. руб. | %     |
| 1                            | 2                             | 3                            | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9     |
| Выручка от продажи продукции | 137 000                       | 144 000                      | 36 000    | 36 000    | 36 000    | 36 000    | 7 000     | 105,1 |
| В том числе:                 |                               |                              |           |           |           |           |           |       |
| от продаж литейных заготовок | 45 686                        | 46 698                       | 11 674,5  | 11 674,5  | 11 674,5  | 11 674,5  | 1 012     | 102,2 |
| от продаж технических        | 20 607                        | 22 132                       | 5 533     | 5 533     | 5 533     | 5 533     | 1 525     | 107,4 |

|                            |        |        |          |          |          |          |       |       |
|----------------------------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|
| деталей                    |        |        |          |          |          |          |       |       |
| от продаж гусеничных цепей | 70 707 | 75 170 | 18 792,5 | 18 792,5 | 18 792,5 | 18 792,5 | 4 463 | 106,3 |

В 2020 году выручка от продаж продукции составила 137 000 тыс. руб., планировалось реализовать продукции на общую сумму 144 000 тыс. руб., что на 105,1% или 7 000 тыс. руб. больше, чем в фактическом значении на 2020 г. Это связано с тем, что продажа продукции не удалось продать в запланированном количестве из-за технических неисправностей оборудования.

Основным источником дохода организации являются продажи гусеничных цепей. В 2020 г. их продажи составили 70 707 тыс. руб., бюджет был сформирован на 75 170 тыс. руб., что на 4 463 тыс. руб. (106,3%) больше фактического значения в 2020 году. Продажи литейных заготовок в 2020 году составили 45 686 тыс. руб., планировалось продать на сумму 46 698 тыс. руб., что на 102,2% или 1 012 тыс. руб. больше фактического значения. Продажа технических деталей в 2020 г. были запланированы на уровне 22 132 тыс. руб., что на 107,4% (1 525 тыс. руб.) больше, чем фактическое значение, т. к. их удалось всего лишь продать 20 607 тыс. руб. Все продажи продукции пришлось сократить и отклониться от бюджета, т. к. это связано с тем, что организация не рассчитало все требуемые материалы для изготовления, поэтому продажи пришлось сократить.

Таким образом, бюджет на 2020 год выручки от продажи продукции оказался меньше, чем планировался.

Далее произведем планируемый бюджет поступлений денежных средств в 2020 г.

Особенностью работы ООО «Завод БРА» с дебиторами является то, что рассрочка произведенных деталей обеспечивается на срок не более трех недель.

Бюджет денежных потоков – это таблица, в которой отражаются поступления и расходование средств.

Его можно писать на любой срок: от нескольких недель до нескольких лет. Есть два распространенных метода подготовки этого документа: прямой и косвенный [20, с. 253].

Бюджет поступлений представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Бюджет поступлений денежных средств в ООО «Завод БРА» в 2020 году

| Показатели                   | Значение в 2020 г., тыс. руб. | Бюджет на 2020 г., тыс. руб. |           |           |           |           | Изменение |       |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
|                              |                               | Всего                        | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Тыс. руб. | %     |
| 1                            | 2                             | 3                            | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9     |
| Выручка продажи продукции    | 137 000                       | 144 000                      | 36 000    | 36 000    | 36 000    | 36 000    | 7 000     | 105,1 |
| Поступления денежных средств | 93 344                        | 101 976                      | 25 494    | 20 494    | 25 494    | 30 494    | 8 632     | 109,2 |
| Дебиторская задолженность    | 112 173                       | 115 978                      | 25 529,5  | 28 994,5  | 30 331    | 31 123    | 3 805     | 103,3 |

Выручка составляет в 2020 г. 137 000 тыс. руб., было запланировано 144 000 тыс. руб., изменение составило 7 000 тыс. руб. или 105,1%. Фактическое значение не совпадает с плановым – это связано с тем, что продажи продукции сократились. Поступления денежных средств в 2020 г. равнялись 93344 тыс. руб., было запланировано 101 976 тыс. руб., изменение составило 8 632 тыс. руб. или 109, 2%. Таким образом, поступления денежных средств ниже, чем выручка.

Связано с тем, что покупатели, имеющие отсрочку платежа, оплачивают продукцию позже, когда продукция уже продана. Фактическое значение поступления денежных средств меньше, чем прописано в бюджете. Это связано с тем, что увеличилось число покупателей с отсрочкой платежа.

В 2020 г. дебиторская задолженность составляла 112 173 тыс. руб., было запланировано 115 978 тыс. руб. Отклонение от фактических значений составляет 3805 тыс. руб. или 103,3%. Поступление денежных средств по кварталам не равномерно, и имеет тенденцию к увеличению, это происходит из-за снижения спроса на продукцию в начале года. Фактическое значение дебиторской задолженности не совпадает с бюджетом, т. к. это связано с тем, что не все заказчики смогли вовремя оплатить продукцию.

Таким образом, бюджет поступлений денежных средств не совпадает с фактическими данными, что связано с медленной оплатой платежей со стороны покупателей.

Осуществляя свою деятельность ООО «Завод БРА» имеет партнерские отношения с большим количеством клиентов.

Для увеличения объемов продаж продукции организация использует систему коммерческого кредитования, поэтому динамика дебиторской задолженности имеет большое значение в эффективном управлении организацией.

Далее в таблице 9 представлен бюджет дебиторской задолженности ООО «Завод БРА».

Таблица 9 – Бюджет дебиторской задолженности ООО «Завод БРА» на 2020 год

| Показатель | Фактическое значение 2020 г., тыс. руб. | Бюджет на 2020 г. | Изменение |   |
|------------|---|-------------------|-----------|---|
|            |   |                   | Тыс. руб. | % |
|            |   |                   |           |   |



| 1                         | 2       | 3       | 4     | 5     |
|---------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Дебиторская задолженность | 112 173 | 115 978 | 3 805 | 103,3 |

В 2020 году дебиторская задолженность составила 112 173 тыс. руб., было запланировано 115 978 тыс. руб. Изменение составляет 3 805 тыс. руб. или 103,3%. Бюджет не совпадает с фактическими данными, т. к. предприятие смогло сократить своих дебиторов, предоставив им льготы в виде скидок при оплате в срок.

Рост дебиторской задолженности является негативным фактором, можно компенсировать его, увеличив свои обязательства перед поставщиками. У организации есть резервы роста кредиторской задолженности, которые детально учитываются при анализе бюджета кредиторской задолженности.

С точки зрения финансового анализа управленческие расходы условно постоянны, поскольку их величина напрямую не зависит от объемов производства [13, с. 201].

Увеличение объемов производства приводит к снижению суммы управленческих затрат на единицу продукции, как следствие, к увеличению прибыли на единицу продукции за счет положительной экономии от масштаба [5, с.119].

Далее произведем рассмотрение бюджета управленческих расходов в ООО «Завод БРА» в 2020 году (таблица 10), к которым относятся следующие управленческие расходы: аренда помещений и расходы на информационные и аудиторские услуги.

Таблица 10 – Бюджет управленческих расходов ООО «Завод БРА» на 2020 год

| Статьи управленческих расходов                | Фактическое значение 2020 г., тыс. руб. | Бюджет на 2020 г., тыс. руб. | Изменение |       |
|---|---|------------------------------|-----------|-------|
|   |   |                              | Тыс. руб. | %     |
| 1   | 2                                       | 3                            | 4         | 5     |
| Аренда помещений                              | 1 044                                   | 1 000                        | -44       | 95,7  |
| Расходы на информационные, аудиторские услуги | 523                                     | 523                          | -         | 100,0 |
| Итого   | 1 567                                   | 1 523                        | -44       | 97,1  |

В 2020 году управленческие расходы составили 1 567 тыс. руб., когда было запланировано 1 523 тыс. руб., изменение составило 97,1% (-44 тыс. руб.). Аренда помещений составила 1 044 тыс. рублей, было запланировано к 2020 г. 1 000 тыс. руб., изменение составило -44 тыс. руб. (95,7%). Произошло отклонение от плана, т. к. предприятие не нашло новое более дешевое арендное помещение. Расходы на информационные и аудиторские услуги совпали с бюджетом. Это произошло, потому что данные расходы стабильны.

Таким образом, получилось только сохранить бюджет на расходы на информационные и аудиторские услуги, как и планировалось.

Далее произведем составление бюджета расчетов с кредиторами.

ООО «Завод БРА» имеет несколько типов кредиторов:

- поставщиков и подрядчиков;
- собственных работников;
- государственный бюджет, из которого компания платит налоги;
- государственные внебюджетные фонды, с которыми организация рассчитывается по единому социальному налогу.

Произведем рассмотрение бюджета расчетов с кредиторами ООО «Завод БРА» на 2020 год.

Данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Бюджет расчета с кредиторами ООО «Завод БРА» на 2020 год

| Задолженность                              | Фактическое значение 2020 г., тыс. руб. | Бюджет на 2020 г., тыс. руб. | Изменение |       |
|--|---|------------------------------|-----------|-------|
|  |   |                              | Тыс. руб. | %     |
| 1  | 2                                       | 3                            | 4         | 5     |
| Расчеты по социальному страхованию         | 212                                     | 212                          | -         | 100,0 |
| Расчеты с персоналом по оплате труда       | 405                                     | 405                          | -         | 100,0 |
| Расчеты с подотчетными лицами              | 23                                      | 23                           | -         | 100,0 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 9 554                                   | 9 554                        | -         | 100,0 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками      | 122 373                                 | 124 497                      | 2 124     | 101,7 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками       | -                                       | 56                           | 56        | -     |
| Расчеты по налогам и сборам                | 677                                     | 677                          | -         | 100,0 |
| Оценочные обязательства                    | 53                                      | 45                           | -8        | 84,9  |
| Итого                                      | 133 244                                 | 135 472                      | 2 228     | 101,6 |

В 2020 году кредиторская задолженность составляет 133 244 тыс. руб., а было запланировано 135 472 тыс. руб., изменение составило 2 228 тыс. руб. (101,6%). Отклонение фактического значения от планового в кредиторской задолженности связано с тем, что предприятию получилось рассчитаться со своими кредиторами больше, чем могло оказаться и не повысить задолженность. Расчеты по социальному страхованию, расчеты с персоналом по оплате труда, с подотчетными лицами составили ровно столько же сколько и планировалось. Это произошло благодаря тому, что данные расчеты предсказуемы и не меняются от каких-либо факторов, которые могли бы повлиять на них.

Расчеты с поставщиками и подрядчиками составили в 2020 г. 122 373 тыс. руб., когда бюджет составлял 124 497 тыс. руб., изменение составило 2 124 тыс. руб. (101,7%). Расчеты с покупателями в 2020 году составили 0 тыс. руб., однако было запланировано 56 тыс. руб. Такое изменение связано с тем, что организация поставила всю продукцию в срок своим покупателям.

Оценочные обязательства составили в 2020 г. 53 тыс. руб., когда бюджет составлял 45 тыс. руб., изменение составило -8 тыс. руб. (84,9%). План не совпадает с фактом, т. к. у организации появилось больше непредвиденных обязательств, а именно по гарантийным обязательствам в связи с продажей продукции.

Таким образом, бюджет расчета с кредиторами отклоняется от фактического значения в 2020 г.

Далее рассмотрим бюджет доходов и расходов. Он используется для планирования финансовых результатов ООО «Завод БРА».

Важно знать размеры прибыли, т. к. только так можно разработать планы использования прибыли для целей инвестирования, погашения кредитов и т. д.

При составлении бюджета доходов и расходов ООО «Завод БРА» учитывается, что при планировании выручки и затрат оно осуществляется по «отгрузке». Значения прочих доходов и расходов планируется удержать на уровне 2020 года.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – это прогнозный отчет о прибылях и убытках за бюджетный период. Отражает финансовый результат работы предприятия. В БДР включаются данные по операциям, влияющим на прибыль компании. Для составления БДР используется принцип начислений, то есть

доходы и расходы отражаются в том периоде, к которому они относятся.

Рассмотрим бюджет расходов и доходов ООО «Завод БРА» на 2020 год в таблице 12.

Таблица 12 – Бюджет расходов и доходов ООО «Завод БРА» на 2020 год

| Показатель  | Фактическое значение<br>2020 г. | Бюджет на<br>2020 г. | Изменение |       |
|---|---------------------------------|----------------------|-----------|-------|
|   |                                 |                      | (+, -)    | %     |
| 1   | 2                               | 3                    | 4         | 5     |
| Выручка   | 137 000                         | 155 000              | 18 000    | 113,1 |
| Себестоимость продаж                                | 134 670                         | 145 000              | 10 330    | 107,7 |
| Валовая прибыль                                     | 2 330                           | 4 123                | 1 793     | 177,0 |
| Управленческие<br>расходы, в т. ч.                  | 1 567                           | 1 523                | 44        | 97,2  |
| Аренда помещений                                    | 1 044                           | 1 000                | -44       | 95,7  |
| Расходы на<br>информационные,<br>аудиторские услуги | 523                             | 523                  | -         | 100,0 |
| Прибыль от продаж                                   | 763                             | 896                  | 133       | 117,4 |
| Прибыль до<br>налогообложения                       | 465                             | 673                  | 208       | 144,7 |
| Налог на прибыль                                    | -326                            | 70                   | 396       | 21,5  |
| Чистая прибыль                                      | 124                             | 248                  | 124       | 200,0 |

В 2020 г. чистая прибыль составляла 124 тыс. руб., было запланировано 248 тыс. руб., плановое значение отклоняется от фактического на 124 тыс. руб. (200%). Такое отклонение связано с тем, что не удалось увеличить выручку и продажи. Выручка составила 137 000 тыс. руб., бюджет был составлен на сумму 155 000 тыс. руб., изменение составило 18 000 тыс. руб. или 113,1%. Связано с тем, что не получилось продать больше, чем планировалось. Себестоимость продаж в 2020 году составляет 134 670 тыс. рублей, было запланировано иметь 145 000 тыс. руб., т. е. изменение составило 10 330 тыс. руб. или 107,7%. Фактическое значение не совпадает с планом, т. к. издержки на производство продукции получилось сократить.

Валовая прибыль в 2020 году составляет сумму 2 330 тыс. руб., планировалось, чтобы она составляла 4 123 тыс. рублей, изменение составило 1 793 тыс. руб. (177%). Фактические данные меньше планируемых, т. к. выручку не удалось увеличить. Прибыль от продаж в 2020 г. составляет 763 тыс. руб. бюджет был 896 тыс. руб., изменение 133 тыс. руб. или 117,4%. Однако фактическое значение меньше планируемого, что связано с техническими трудностями, которые возникли в организации.

Прибыль до налогообложения в 2020 г. равнялась 465 тыс. руб., было запланировано 673 тыс. руб., изменение составило 208 тыс. руб. (144,7%). Фактическое значение меньше планового, т. к. не получилось продать больше планируемого. Налог на прибыль равнялся в 2020 году -326 тыс. рублей, было запланировано 70 тыс. руб., изменение составило 396 тыс. руб. (21,5%). План отклоняется от факта в связи с тем, что в конце отчетного периода не было прибыли, а только убыток.

Таким образом, по всем показателям можно заметить, что факт и план не совпадают.

Следующим и заключительным этапом бюджетирования ООО «Завод БРА» является составление прогнозного бухгалтерского баланса.

Прогнозный баланс – вид бюджета, предназначенный для планирования и контроля движения всех активов и пассивов компании [13, с. 197]. Входит в состав сводного бюджета. Форма бюджета в общем случае аналогична форме бухгалтерского баланса.

Результаты расчетов представлены в приложении Б.

В 2020 году баланс составлял 155 198 тыс. руб., однако, было запланировано 163 594 тыс. руб. Изменение составляет

8 396 тыс. руб. (105%). Большое значение имеет рост запасов и дебиторской задолженности.

Внеоборотные средства в 2020 г. составляют 2 557 тыс. руб., было запланировано 3 476 тыс. руб., изменение составило 919 тыс. руб. (136%). Фактические данные не совпадают с плановыми, т. к. организация не смогла увеличить собственные средства. Оборотные активы в 2020 году составляют 155 198 тыс. руб., было запланировано 160 118 тыс. рублей, изменение составило 7 477 тыс. руб. (105%). Не произошло увеличение запасов и дебиторской задолженности, что привело к тому, что план и факт не совпали.

В третьем разделе нераспределенная прибыль в 2020 году составляет 11 605 тыс. руб., а было запланировано 12 654 тыс. руб., плановое значение отличается от фактического на 126% или 3 049 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства в 2020 г. составили 171 тыс. руб., план был 3 764, изменение составило 3 593 тыс. руб. (2 201%). Плановое значение не совпадает с фактическим, что связано с тем, что организация не стала откладывать налоговые обязательства.

Краткосрочные обязательства в 2020 г. составили 143 412 тыс. руб., было запланировано 144 821 тыс. руб., изменение составило 1 409 тыс. руб. (101%). Это произошло из-за того, что кредиторская задолженность составила сумму 133 244 тыс. руб. вместо 135 368 тыс. руб. как планировалось в бюджете организации, т. к. именно она составляет большую часть данных обязательств.

Таким образом, планируемый бюджет чаще всего не сходится с фактическими данными, что негативно сказывается на будущих предпринимательских и финансовых действиях.

В целом использование системы бюджетирования ООО «Завод БРА» является оправданным методом финансового планирования для организации. Корректировка системы бюджетирования ООО «Завод БРА» позволит разработать долгосрочную программу развития компании, что даст дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Расчетные данные передаются в отделы для внедрения и контроля.



# ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ООО «ЗАВОД БРА»

## 3.1 Проблемы бюджетирования ООО «Завод БРА»

Бюджетирование является актуальным процессом, так как используется и в России, и за рубежом.

При анализе процесса бюджетирования ООО «Завод БРА» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие бюджета о движении денежных средств;
- наличие значительного отклонения фактических данных от плановых;
- отсутствует скользящее и процессно-ориентированное бюджетирование
- не применяются модели экономико-математического моделирования для прогнозирования процесса бюджетирования.

Далее рассмотрим бюджет движения денежных средств, что очень важно для организации, когда в условиях ограниченных ресурсов происходит постоянный перелив денежных средств (покупка – продажа), а также осуществляются расходы на текущие нужды, поэтому необходимо четко организовать потоки во избежание кризисной ситуации.

Составление отчета о движении денежных средств предполагает определение денежных средств в результате текущей, инвестиционной, финансовой деятельности организации [20, с. 196].

Данный сводный бюджет состоит из показателей остатка денежных средств на начало периода, денежных поступлений от текущей деятельности, которые включают выручку от реализации продукции и услуг, денежные выплаты по текущей деятельности, денежные поступления от инвестиционной деятельности, денежные выплаты от инвестиционной деятельности, поступления а также выплаты денежных средств от финансовой деятельности и остатки денежных средств на конец периода.

Составление бюджета движения денежных средств помогает финансовому отделу принять решение о финансировании текущей деятельности, при образовании кассовых разрывов, или об изъятии денежных средств из обращения [10, с. 32]. Планировать требуемый объем денежных средств, чтобы выявить случаи, когда в организации ожидается их дефицит или профицит. Он позволяет рационально управлять денежным оборотом компании, обеспечивать финансирование всех хозяйственных операций, выполнять обязательства перед поставщиками, кредиторами, государством [29, с. 204]. С помощью бюджета движения денежных средств осуществляется анализ достаточности собственных средств для ведения бизнеса и определен объем необходимого внешнего финансирования [11, с. 211].

Далее рассмотрим проблему отклонения фактических данных от плановых, для этого требуется план-фактный анализ.

План-фактный анализ – это сравнение плановых и фактических показателей в аналитических разрезах за один период.

Необходимые аналитические разрезы определяются предприятием самостоятельно, чаще всего используются:

статьи бюджета, статьи управленческого баланса, центры финансовой ответственности, договоры, заказы в мелкосерийном производстве [19, с. 210].

Анализируя все виды бюджетов, запланированные данные отклоняются от фактических, что приводит к дальнейшим трудностям в расчетах и к дальнейшим проблемам бюджетирования организации. Отсутствие план-фактного анализа приводит к тому, что невозможно определить причины, по которым произошло отклонение. При большей частоте проведения анализа удастся обнаружить случайные отклонения. Результаты план-фактного анализа показателей эффективности также используются для расчетов бюджетов на другие периоды [13, с. 211].

Правильное выполнение план-фактного анализа позволяет повысить точность бюджетирования, укрепить финансово-экономическое положение.

Если говорить о бюджете движения денежных средств (БДДС), то стоит ежемесячно проводить план-фактный анализ показателей эффективности, а для важных статей расходов это делать ежедневно, чтобы не случился «кассовый разрыв» и повышенный риск потери ликвидности [22, с. 34].

Третья проблема бюджетирования организации связана с отсутствием внедрения скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования.

Применяя «скользящее» бюджетирование, организация периодически имеет возможность принимать во внимание внешние изменения, изменения своих целей [11, с. 144].

Очевидно, скользящий бюджет будет более точным, так как он обновляется чаще, что способствует повышению эффективности планирования и контроля. Кроме того, при

скользящем бюджетировании регулярно пересматриваются допущения, лежащие в основе бюджета, что способствует снижению неопределенности [10, с. 100].

Процессно-ориентированное бюджетирование фокусируется на исследовательской работе и ее связи с достижением стратегических целей [10, с. 211]. В связи с процессно-ориентированным бюджетированием применяется метод расчета затрат на основе индивидуальности продуктов и предложений для выявления вариантов процесса, которые обусловлены конкретными критериями отдельных продуктов и предложений.

Стоит отметить, что рабочая нагрузка может быть уменьшена без ущерба для качества конечного результата. В процессно-ориентированном бюджетировании используется определение практических и избыточных функциональных возможностей. Если у компании есть избыточные мощности, их необходимо ввести в эксплуатацию: продажа, аренда, лизинг, консолидация производства в филиале [19, с. 302].

Таким образом, принципы скольжения и процессно-ориентированного бюджетирования ориентированы на создание цены фирмы и увеличение производительности ее работы.

Процесс эффективного регулирования деятельности организации предполагает использование методов математического моделирования для бюджетирования, позволяющих вырабатывать экономически эффективные стратегии и принимать тактически верные решения.

Моделирование процесса бюджетирования производственной деятельности организации обеспечивает выполнение различных расчетов в целях определения

оптимального финансового результата при ограниченных запасах финансовых, материальных и трудовых ресурсов [12, с. 301].

Именно математическое моделирование позволяет наиболее последовательно и глубоко анализировать сложные бюджеты организаций и делать выводы, что необходимо принять в будущем.

Использование бюджетирования в ООО «Завод БРА» должно обеспечить:

- повышение эффективности деятельности организации (рост экономических показателей) благодаря сокращению затрат

- повышение эффективности управления (рост прозрачности, управляемости, гибкости и т. п.).

### 3.2 Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования ООО «Завод БРА»

Первое, что необходимо сделать – это изучить бюджетный процесс в организации, затем создать систему бюджетирования, которая будет отвечать нуждам и условиям их деятельности, что в результате будет конкурентным преимуществом.

Организация контроля за исполнением планов предполагает сбор и консолидацию информации о фактическом выполнении плановых бюджетных показателей, выявление отклонений «план-факт», анализ причин отклонений и управленческих решений. Для обеспечения эффективности управления определены нормативы отклонений: аварийные, превышающие, допустимые, и контроль каждого диапазона

отклонений делегирован соответствующему уровню управления предприятием.

Для решения проблемы, связанной с отсутствием бюджета о движении денежных средств, следует составлять эти бюджеты, т. к. они предназначены в первую очередь для управления ликвидностью и платежеспособностью компании.

Таблица 13 - Бюджет движения денежных средств 2020 г., тыс. руб.

| Показатель   | План<br>(декабрь<br>) | Факт<br>(декабрь<br>) | Отклонение |
|--|-----------------------|-----------------------|------------|
| 1  | 2                     | 3                     | 4          |
| Остаток денежных средств на начало периода                   | 18                    | 10                    | -8         |
| Поступление денежных средств от текущей деятельности         | 81 651                | 85 687                | 4 036      |
| Выплаты денежных средств по текущей деятельности             | 77 416                | 82 354                | 4 938      |
| Сальдо денежных средств от текущей деятельности (2-3)        | 4 235                 | 3 333                 | -902       |
| Поступления денежных средств от инвестиционной деятельности  | 51                    | 4 657                 | 4 606      |
| Выплаты денежных средств от инвестиционной деятельности      | 7 430                 | 1 987                 | -5 443     |
| Сальдо денежных средств от инвестиционной деятельности (5-6) | -7 379                | 2 670                 | 10 049     |
| Поступления денежных средств от финансовой деятельности      | 9 020                 | 5 612                 | 3 408      |
| Выплаты денежных средств по финансовой деятельности          | 6 505                 | 4 978                 | -1 527     |
| Сальдо денежных средств от финансовой деятельности (8-9)     | 2 515                 | 634                   | -1 881     |
| Остаток денежных средств на конец периода (1+4+7+10)         | 93 560                | 83 184                | -10 376    |

Остаток денежных средств на конец периода является положительной величиной, это является необходимым условием при составлении бюджета движения денежных средств. Большая часть суммы приходит на выплату денежных средств по текущей деятельности, также как и поступлений. Можно увидеть существенные отклонения фактических данных от плановых по основной деятельности, что побуждает к более точному расчету поступлений денежных средств и анализу расходов, которые будут рассмотрены далее.

Второй рекомендацией будет проводить план-фактный анализ (изменение цены, объема), объяснять возникшие отклонения, составлять перечень необходимых управленческих действий и способов их выполнения. Также необходимо, чтобы все отчеты и сопроводительные пояснительные записки содержали планово-фактическое несоответствие.

Основной путь совершенствования на ООО «Завод БРА» систем бюджетирования заключается во внедрении более точной методики анализа отклонения. При этом данные анализы должны проводиться по возможности с применениями различных методов, в комплексах.

Технологии проведения контроля:

- определение ряда факторов, влияющих на величину денежных потоков;
- определение суммарных отклонений денежных потоков от бюджетных значений;
- определение изменений годовых денежных потоков в результате изменения всех индивидуальных факторов;
- составление таблицы приоритета влияния, чтобы ранжировать каждый фактор, начиная с самого важного.

- подготовка финальных заявок и рекомендаций для управленческих решений, направленных на исполнение бюджета.

В-третьих, необходимо внедрить на предприятии скользящее и процессно-ориентированное бюджетирование для точного бюджетирования.

При применении скользящего бюджетирования бюджет будет обновляться чаще, чем раз в год, ежеквартально или даже ежемесячно, и на замену истекшего бюджетного периода будет добавляться новый. Это позволит компании всегда иметь актуальный бюджет на год вперед.

Далее рассчитаем коэффициенты для оценивания эффективности внедрения скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования.

Первый коэффициент – временные издержки на бюджетирование. Он предусматривает изменение времени осуществления процесса и числа финансовых операций.

В формуле 1 представлен коэффициент увеличения времени на процесс бюджетирования.

$$K_t = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L (t_{i1} \times x_{j1})}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L (t_{i0} \times x_{j0})} \quad (1)$$

где  $K_t$  – коэффициент увеличения времени на процесс бюджетирования;

$j=1 \dots n$  – условный номер транзакции;

$i=1 \dots L$  – временные характеристики бизнес-процесса;

$t_{i0}$  – временная характеристика транзакции, входящей в бизнес-процесс, в предыдущем периоде;

$x_{i0}$  – функция бизнес-процесса в предыдущем периоде;



$t_{i1}$  – временная характеристика транзакции, входящей в бизнес-процесс, в текущий период;

$x_{j1}$  – функция бизнес-процесса в текущий период.

Этот показатель необходимо учитывать комплексно, т. к. в одном случае целью может быть сокращение времени выполнения бизнес-процесса, в другом – уменьшение количества транзакций в процессе.

Далее необходимо оценить качество бюджетной системы. Качество бюджета оценивалось путем сравнения текущих и плановых показателей. Значение этого коэффициента используется для контроля за выполнением показателей распределения ресурсов.

В формуле 2 представлен коэффициент качества бюджетного планирования.

$$K_q = 1 - \frac{\sum_i (B_{1i} - B_{0i})}{\sum_i B_{0i}}, \quad (2)$$

где  $K_q$  – коэффициент качества бюджетного планирования;

$B_{1i}$  – фактическое значение  $i$ -го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств;

$B_{0i}$  – плановое значение  $i$ -го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств.

Из-за ограниченности информации предлагается рассчитывать качество бюджетной системы только для одного бюджета. Все бюджеты одинаково важны и анализируются в совокупности, однако в данной работе исследуется только бюджет движения денежных средств, так как ему посвящено мало внимания в организации.

Следующим шагом является анализ удобства системы бюджетного управления. Экспертный метод используется для анализа удобства и соответствия системы управления бюджетом условиям внешней и внутренней среды. Он предусматривает единую процедуру количественной оценки эффективности бюджетной системы с использованием коэффициента адекватности  $K_a$ . Коэффициент свидетельствует о степени соответствия разрабатываемого бюджета реальным возможностям и условиям внешней среды, индивидуального бюджета общей системе стратегического управления организации.

Коэффициент удобства системы бюджетного управления представлен в формуле 3.

$$K_a = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N \times A}, \quad (3)$$

где  $K_a$  – коэффициент адекватности составления бюджета;

$P_i$  – оценка планирования бюджета;

$A$  – максимальная оценка бюджета ( $A=10$ );

$N$  – количество экспертов.

Для экспертного метода необходимо привлечь руководителей и менеджеров организации. Баллы можно классифицировать по нескольким показателям информативности, трудоемкости, потребности и другим, а также присвоить свои веса. Следовательно, индекс адекватности для создания операционных бюджетов в целом для бюджетной системы определяется как среднее

арифметическое всех бюджетов в  $i$ -м периоде бюджетного цикла.

Последним этап – это общая оценка эффективности бюджетирования и используется интегральный коэффициент. Чтобы его рассчитать должны быть рассчитаны вышеперечисленные, определяется общая сумма их значений в баллах, и каждому показателю присваивается свой вес. В зависимости от значения каждого из указанных коэффициентов оцениваемый показатель относится к одной из 4 групп, каждой из которых присваивается определенное количество баллов.

В формуле 4 представлен интегральный показатель эффективности.

$$K_{\Sigma} = \sum B_j \times V_j, \quad (4)$$

где  $K_{\Sigma}$  – интегральный показатель эффективности;

$B_j$  – балл  $j$ -того показателя эффективности системы бюджетирования;

$V_j$  – вес  $j$ -того показателя эффективности системы бюджетирования.

Четвертая рекомендация – это математическое моделирование бюджета с использованием диверсификации цен. Эффективная ценовая политика – это диверсификация цен, ориентированная на клиента, которая максимизирует рентабельность продаж. Поэтому в основе математического моделирования должна лежать сегментация рынка, для каждого сектора разрабатывается отдельная ценовая стратегия и определяется удельный объем общих продаж.

Пусть потребителей  $n$  товаров разделены на  $m$  секторов. Для каждого  $j$ -го сектора организации разработана своя ценовая стратегия. Данные о ценовых стратегия задаются матрицами  $P, Q$ , где матрица  $P=[p_{ij}]$  – матрица цен,  $p_{ij}$  – цена на  $i$ -й продукт без налога на добавленную стоимость (НДС) при применении стратегии  $j$  ( $i=1,2,\dots,n$ ;  $j=1,2,\dots,m$ ;) матрица  $Q=[q_{ij}]$  – матрица объемов спроса, где  $q_{ij}$  – ожидаемый спрос на  $i$ -й продукт при использовании стратегии  $j$  с единичной интенсивностью [39, с. 121]. Интенсивность использования стратегий задается вектором  $x$ , где  $x_i$  – интенсивность  $j$ -й стратегии,  $x^T = (x_1, x_2, \dots, x_j, \dots, x_m)$ ,  $0 \leq x_j \leq 1$ .

Согласно нормативной концепции [6, с. 200] при бюджетировании используется данные о различных нормах затрат. При разных стратегиях ценообразования один и тот же товар может иметь разные потребительские свойства. Нормы затрат при ценовой диверсификации можно задать следующими матрицами норм переменных затрат на единицу готовой продукции в стоимостном выражении:

- матрицей  $M=[m_{ij}]$  норм затрат сырья и материалов без НДС;

- матрицей  $L=[l_{ij}]$  норм затрат труда с начислениями по единому социальному налогу;

- матрицей  $S=[s_{ij}]$  норм затрат на маркетинг и транспортные услуги без НДС [32, с. 201].

Также задан вектор с постоянных затрат на различные виды продукции ( $c_i \geq 0, i=1,2,\dots,n$ ).

Применение диверсификации цен должно быть экономически оправданным, выручка должна покрывать все затраты. Это ограничение можно представить в виде баланса (формула 5) [34, с. 211]:

$$(P \circ Q) x \geq (M \circ Q) x + (L \circ Q) x + (S \circ Q) x + r(P \circ Q) x + c, \quad (5)$$

где  $r$  – процент прибыли в сумме выручки, общий для всех видов продукции ( $r \geq 0$ );

$P, Q, M, L, S$  – матрицы;

$c$  – вектор постоянных затрат на различные виды продукции;

$x$  – вектор интенсивности использования стратегий;

$\circ$  – поэлементное умножение матриц  $P \circ Q = [p_{ij} \times q_{ij}]$ .

Цель бюджетирования – определение вектора интенсивностей  $x^*$ , максимизирующего рентабельность  $r^*$ , т. е.  $(x^*, r^*) = \operatorname{argmax} r, (x, r) \in D$ .

$$D = \{$$

Возникающая в результате задача оптимизации бюджета продаж представляет собой задачу билинейного программирования с  $n$  ограничениями баланса и  $m+1$  переменными. Исходные данные в модели бюджетирования должны удовлетворять 3 условиям:

- предполагается, что в каждой стратегии продаж используется как минимум один товар, и каждый товар применяется как минимум в одной стратегии;

- цена на товар должна полностью покрывать переменные расходы и выглядеть следующим образом:  $p_{ij} \geq m_{ij} + l_{ij} + s_{ij}$ ;

- выпуск и реализация  $i$ -го товара сопровождается переменными затратами. Если для стратегии  $j$  объем реализации положительный ( $q_{ij} > 0$ ), то  $m_{ij} + l_{ij} + s_{ij} > 0$  [35, с. 30].

Матрицу  $B = P \circ Q$  назовем матрицей выручки. Матрицу  $A = (M + L + S) \circ Q$  – матрица переменных издержек. Тогда баланс

можно записать так:  $Bx - Ax \geq c + rBx, x \geq 0, c \geq 0, r \geq 0$  [40, с. 200].

Полученная модель бюджетирования аналогична модели Неймана: матрица выручки аналогична матрице выпуска, матрица переменных издержек - матрице затрат, вектор постоянных затрат - вектору конечного спроса. Для анализа модели бюджетирования можно применять подходы, которые используются для анализа продуктивности моделей неймановского типа [42, с. 98].

Модель бюджетирования назовем продуктивной, если для системы ограничений  $(Bx - Ax \geq c)$  существует решение  $x \geq 0$  при любом неотрицательном векторе постоянных затрат  $c \geq 0$ . Доказано, что модель Неймана  $(A, B)$  продуктивна тогда, когда фробениусово число модели  $\lambda < 1$  [31, с. 198].

Вследствие отмеченной аналогии для продуктивности модели бюджетирования необходимо и достаточно выполнение неравенства  $\lambda < 1$ .

Для нахождения числа Фробениуса  $\lambda$  используется задача нелинейного программирования [2, с. 18], которая трансформирована в следующий вид [33, с. 76]:  $(\lambda, \acute{x}, \acute{w}) = \arg \max \lambda$ .

$$\begin{cases} (A - \lambda B)x \leq 0, (A - \lambda B)^T w \geq 0, \\ (x, e^m) = 1, (w, e^n) = 1, \\ x \geq 0, w \geq 0, \lambda \geq 0. \end{cases}$$

Величину  $\acute{r} = (1 - \lambda)$  можно интерпретировать как уровень рентабельности продаж, достижимый при любом неотрицательном векторе постоянных затрат  $c > 0$ , а вектор Фробениуса  $\acute{x}$  как структуру интенсивностей стратегии, обеспечивающую данный уровень рентабельности.

Задача нахождения луча Неймана при фиксированном значении  $\lambda = \lambda^*$  - задача линейного программирования [40, с. 90].

Теорема о дополняющей нежесткости позволяет дать следующую интерпретацию ряду величин [31, с. 42].

Величина  $\sum_{j=1}^m (a_{ij} - \lambda^* b_{ij}) \times x_i$  показывает величину сверхнормативной маржинальной прибыли от реализации  $i$ -го продукта. Величину  $w_i$  можно рассматривать как показатель критичности рентабельности  $i$ -го продукта.

Величина  $(b_{ij} - a_{ij} - \lambda^* b_{ij})$  - сверхнормативная маржинальная прибыль на единицу  $i$ -го товара при единичной интенсивности  $j$ -ой стратегии.

### 3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

После подготовки бюджета движения денежных средств возросла роль бюджета движения денежных средств с усилением важности контроля над финансовыми потоками организации.

Отнесение бюджета движения денежных средств к внутренней управленческой документации позволяет получить от него максимальный положительный эффект для целей текущего управления деятельностью организации. Это отражено в механизме генерации данных: ряд принципов генерации данных о движении денежных средств нельзя использовать при составлении бухгалтерской отчетности.

Информативность бюджета движения денежных средств увеличивается при охвате всех денежных потоков взаимосвязанных бизнес-процессов, т. е. эффективность его

использования повышается при формировании консолидированной отчетности.

Далее оценим использования план-фактного анализа. Организация, которая хочет выделиться среди конкурентов, особенно в условиях экономической нестабильности, должна уделять особое внимание анализу исполнения бюджета. Поэтому необходимость анализа отклонений необходимо проводить на всех трех этапах составления бюджета, а именно: на предварительном, промежуточном, заключительном.

На предварительном этапе цель анализа – это обоснование данных, далее на промежуточном этапе – это принятие решений о необходимости осуществления корректировки бюджета или ужесточения контроля за выполнением бюджета. На заключительном этапе цель анализа – это анализ, существующий отклонений и причин их возникновения (проводится по итогам года). Разработка мероприятий по минимизации влияния негативных факторов и закреплению положительных в будущем. Составление выводов и рекомендаций для следующего периода.

Оценим эффективность введения скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования. Рассчитаем коэффициент временных затрат на бюджетирование ООО «Завод БРА» и сравним с коэффициентом рекомендуемого бюджетирования.

Следует отметить, что переход на скользящее бюджетирование может иметь благоприятные последствия для менеджеров по продажам. Их целевые показатели станут более реалистичными и будут лучше отражать текущие экономические условия. Например, если прогнозы ухудшатся, целевые показатели изменятся соответственно, и оценка



менеджеров будет осуществляться на более справедливой основе, то есть только на основании тех факторов, которые они могут контролировать.

Приведем данные о сроках и количестве операций бюджетного процесса на предприятии ООО «Завод БРА» в таблице 14.

Таблица 14 - Временные затраты на бюджетирование в месяц

| Затраты на бюджетирование | До        |                       | После     |                       |
|---------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|
|                           | Время (ч) | Количество транзакций | Время (ч) | Количество транзакций |
| 1                         | 2         | 3                     | 4         | 5                     |
| Сбор информации           | 8         | 15                    | 9         | 17                    |
| Консолидация данных       | 14        | 20                    | 14        | 20                    |
| Составление бюджетов      | 10        | 12                    | 12        | 12                    |
| Анализ                    | 8         | 7                     | 6         | 7                     |
| Корректировка             | 5         | 6                     | 8         | 12                    |
| Утверждение бюджетов      | 16        | 1                     | 10        | 3                     |
| Контроль исполнения       | 8         | 1                     | 1         | 4                     |

До нововведений коэффициент составляет:  $K_t = 630/670 = 0,94$ .

После ведение скользящего метода:  $K_t = 749/670 = 1,11$ .

Таким образом, улучшение бюджетирования приведет к увеличению темпов роста временных затрат. Однако повышение качества и удобства использования системы может увеличить сроки бюджетирования, поэтому рассчитаем показатель качества выполнения бюджета движения денежных средств, данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

| Показатель | План до внедрения | План после внедрения | Декабрь, 2020 | Отклонение до | Отклонение после |
|------------|-------------------|----------------------|---------------|---------------|------------------|
|            |                   |                      |               |               |                  |

|  |        | я      |        |        |       |
|--|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1  | 2      | 3      | 4      | 5      | 6     |
| Остаток денежных средств на начало периода           | -      | 18     | 10     | 10     | 8     |
| Поступление денежных средств от текущей деятельности | 93 344 | 81 651 | 85 687 | 7 657  | 4 036 |
| Выплаты денежных средств по текущей деятельности     | 94 756 | 77 416 | 82 354 | 12 402 | 4 938 |

Продолжение таблицы 15

| 1   | 2       | 3       | 4     | 5      | 6      |
|---|---------|---------|-------|--------|--------|
| Поступления денежных средств от инвестиционной деятельности | 6 033   | 51      | 4 657 | 1 376  | 4 606  |
| Выплаты денежных средств от инвестиционной деятельности     | 2 240   | 7 430   | 1 987 | 253    | 5 443  |
| Поступления денежных средств от финансовой деятельности     | 2 880   | 9 020   | 5 612 | 2 732  | 3 408  |
| Выплаты денежных средств по финансовой деятельности         | 5 359   | 6 505   | 4 978 | 381    | 1 527  |
| Сумма   | 204 612 | 182 091 | -     | 24 811 | 14 754 |

До изменений в системе бюджетирования:  $K_q = 1 - \frac{24811}{204612} = 0,87$ .

После внедрения процессно-ориентированного и скользящего бюджетирования:  $K_q = 1 - \frac{14754}{182091} = 0,91$ .

Таким образом, после внедрения процессно-ориентированного и скользящего бюджетирования коэффициент стал выше на 4%.

Далее проведем анализ удобства системы бюджетного управления в ООО «Завод БРА». Значение коэффициента было посчитано на основе экспертных оценок финансового отдела.

Данные расчетов представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Экспертные оценки бюджетирования на предприятии

| Должность                    | Оценка (max=10)             |                                |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                              | Существующее бюджетирование | Рекомендованное бюджетирование |
| 1                            | 2                           | 3                              |
| Финансовый директор          | 7                           | 8                              |
| Начальник финансового отдела | 8                           | 8                              |
| Ведущий экономист            | 5                           | 7                              |
| Помощник экономиста          | 4                           | 5                              |
| Экономист по планированию    | 9                           | 9                              |
| Всего                        | 33                          | 37                             |

Коэффициент до изменений:  $K_a = 33/50 = 0,66$ .

Коэффициент после изменений:  $K_a = 37/50 = 0,74$ .

Рекомендованные изменения в системе бюджетирования повысят уровень удобства и адекватности системы бюджетирования на 12%.

Далее для подведения итога необходимо оценить общую эффективность рекомендованных изменений. Для ООО «Завод БРА» разработана следующая структура баллов (таблица 17).

Таблица 17 - Баллы по критериям бюджетирования

| Показатель                                | I группа (4 балла) | II группа (3 балла) | III группа (2 балла) | IV группа (1 балл) |
|---|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| 1   | 2                  | 3                   | 4                    | 5                  |
| Темп изменения сроков подготовки бюджетов | <0,5               | 0,5-0,9             | 0,9-1                | >1                 |
| Коэффициент качества бюджетирования       | >0,95-1            | 0,9-0,95            | 0,85-0,9             | <0,85              |
| Коэффициент удобства бюджетирования       | 0,9-1              | 0,7-0,9             | 0,5-0,7              | >0,5               |

Все веса задаются одинаковыми для всех критериев, т. к. все они являются значимыми. Коэффициент общей эффективности системы бюджетирования в ООО «Завод БРА» составляет:  $K_{\Sigma} = 2 \times 0,33 + 2 \times 0,33 + 2 \times 0,33 = 1,98$ .

При использовании скользящего и процессно-ориентированного бюджетирования оценка общей эффективности системы бюджетирования станет:  $K_{\Sigma} = 1 \times 0,33 + 3 \times 0,33 + 3 \times 0,33 = 2,31$ .

Таким образом, несмотря на увеличение временных издержек для составления бюджетов, внедрение скользящего и процессно-ориентированного принципов по экспертным оценкам повысит эффективность системы бюджетирования ООО «Завод БРА». Отсюда следует, что внедрение рекомендованных принципов для организации целесообразно.

Далее рассчитаем эффективность применения экономико-математической модели. Для начала представим матрицы  $P$  (цена в руб. на ед. без НДС) и  $Q$  (объем выпуска продукции в тыс. ед.) при единичной интенсивности каждой ценовой стратегии согласно данным маркетолога в плановом периоде. Они представлены в приложении В. Также представим матрицы  $L \circ Q$  (плановые прямые трудовые затраты в тыс. руб.), плановые прямые затраты в виде матрицы  $M \circ Q$ , плановые прочие прямые затраты в виде матрицы  $S \circ Q$  в тыс. руб. (затраты на рекламу, оформление заказа) в приложении Г.

Далее все расчеты происходили в системе компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования «Mathcad». Программа ориентирована на подготовку интерактивных документов с вычислениями и

визуальным сопровождением, отличается лёгкостью использования и применения для коллективной работы.

Все элементы матриц P и Q являются ненулевыми. Вектор постоянных затрат:  $c^T = (140,5; 14; 1039,7; 84; 3; 56,2; 70,3)$ .

Число стратегий ценовой диверсификации равно трем ( $m=3$ ) (стратегия ориентации на товар, стратегия ориентации на технологию, стратегия ориентации на качество). Сумма интенсивностей стратегий равна 1, а  $x_2 \geq 0,2$ . Всего видов продукции 3: технические детали, гусеничные цепи, катки и ролики однобортные ( $n = 3$ ).

Цель данного вычисления найти число Фробениуса с помощью нелинейного программирования. Оптимальный вектор интенсивностей стратегий  $x^T = (0,5586; 0,2414; 0,2)$ . При такой структуре продаж маржинальная рентабельность будет превышать 10,1%.

Для нахождения числа Фробениуса с помощью нелинейного программирования получаем систему:

$$\begin{cases} 18,18 - 90\lambda x_1 \leq 0, (30 - 10\lambda)x_1 + (409,09 - 8\lambda)x_2 \leq 0, 19,09 - 5\lambda w_1 \leq 0, (27,27 - \end{cases}$$

Число Фробениуса равно 0,7732.

Выразим  $x_1$  и  $w_1$  через  $x_2$  и  $w_2$  и получим, что:

$$\begin{cases} \lambda \geq 18,18/90 x_1, \lambda \geq 1/2, \\ \lambda \leq (27,27 w_1 + 2)/(406,09 w_1 + 5), \\ \lambda (8,64 - w_1) \leq (357,64 - w_1)/2, \\ 0 \leq x_1 \leq 1, 0 \leq w_1 \leq 1, \lambda \geq 0. \end{cases}$$

$w^T$  будет равняться (1; 0; 0; 0; 0; 0). Данные расчеты были также получены с помощью программы «Mathcad». Достижимый уровень маржинальной рентабельности составляет 22,68%.

Таким образом, при помощи экономико-математического моделирования учитывается сегментация рынка, при которой

для каждого сектора вырабатывается своя ценовая стратегия и определяется его удельный объем в общих продажах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка рекомендаций, направленных на совершенствование системы бюджетирования ООО «Завод БРА».

Для достижения цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты ключевых систем бюджетирования;
- проанализирована система бюджетирования в ООО «Завод БРА»;
- определены основные проблемы бюджетирования ООО «Завод БРА».

Основным видом деятельности ООО «Завод БРА» является производство узлов, деталей и агрегатов ходовых систем строительной и дорожной техники на гусеничном ходу. Основной целью деятельности общества является производство и реализация товаров для получения прибыли.

В выпускной квалификационной работе, для определения направлений улучшения процесса бюджетирования в ООО «Завод БРА», проведен анализ существующей системы бюджетирования.

Проведя анализ системы бюджетирования ООО «Завод БРА» выявлены, следующие проблемы:

- отсутствие бюджета о движении денежных средств;
- наличие значительного отклонения фактических данных от плановых;
- отсутствует скользящее и процессно-ориентированное бюджетирование

- не применяются модели экономико-математического моделирования для прогнозирования процесса бюджетирования.

Для решения данных проблем разработаны рекомендации по совершенствованию существующей системы бюджетирования.

Во-первых, для решения проблемы, связанной с отсутствием бюджета о движении денежных средств, в работе был составлен бюджет о движении денежных средств, т. к. он предназначен в первую очередь для управления ликвидностью и платежеспособностью организации.



Во-вторых, проводить план-фактный анализ, пояснять возникшие отклонения и способы их устранения. Также необходимо, чтобы все отчеты и сопровождающие пояснительные записки должны содержать отклонение «план-факт».

В-третьих, следует внедрить скользящее и процессно-ориентированное бюджетирование для точного бюджетирования. В работе были рассчитаны следующие коэффициенты: коэффициент увеличения времени на процесс бюджетирования, коэффициент качества бюджетного планирования, коэффициент адекватности составления бюджета и интегральный показатель эффективности. При применении скользящего бюджетирования снизится отклонение факта от плана и повысится эффективность бюджетирования. Процессно-ориентированное бюджетирование концентрирует свое внимание на детальном планировании всех видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей.

В-четвёртых, использовать экономико-математическое моделирование бюджетирования с применением ценовой диверсификацией. В работе была рассчитана экономико-математическая модель и представлен уровень маржинальной рентабельности.

Таким образом, разработанные рекомендации являются эффективными инструментами финансового планирования в ООО «Завод БРА».

*Задача решена полностью*      *выполнена лично*  
*26.04.2021*      *ЕШ*

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акперов И.Г. Казначейская система исполнения бюджета в Российской Федерации / И.Г. Акперов. – М.: КноРус, 2019. – 640 с.
2. Анущенко К.А. Финансово-экономический анализ / К.А. Анущенко. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 404 с.
3. Берман Г. Н. Учет затрат, калькулирование, бюджетирование в отраслях производственной сферы: Учебное пособие / Г.Н. Берман. – СПб.: Лань, 2019. – 368 с.
4. Вахрушина М.А. Бюджетирование в сист. упр. уч.: Монография / М.А. Вахрушина. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 964 с.
5. Вахрушина М.А. Международные стандарты финансовой отчетности. Учебник / М.А. Вахрушина. – М.: Национальное образование, 2019. – 656 с.
6. Водопьянов И.В. Управленческий и производственный учет на промышленных предприятиях. Учебное пособие / И.В. Водопьянов. – М.: Проспект, 2020. – 972 с.
7. Волков Д.Л. Финансовый учет. Учебник / Д.Л. Волков. – М.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2018. – 947 с.
8. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2019. – 928 с.
9. Добровольский Е.В. Бюджетирование: шаг за шагом / Е.В. Добровольский. – СПб.: Питер, 2019. – 480 с.
10. Дыбаль С.В. Финансовый анализ. Теория и практика / С.В. Дыбаль. – М.: Бизнес-пресса, 2019. – 836 с.

11. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ. Учебник / Д.А. Ендовицкий. – М.: КноРус, 2018. – 919 с.
12. Ермилова М.И. Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование. Учебник / М.И. Ермилова. – М.: Юнити, 2018. – 936 с.
13. Иванов Е.А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. – М.: Инфра-М, 2018. – 872 с.
14. Карагод В.С. Международные стандарты финансовой отчетности / В.С. Карагод. – М.: Юрайт, 2018. – 820 с.
15. Карлик М.А. Основы финансового учета и анализа. Учебное пособие / М.А. Карлик. – Москва: Гостехиздат, 2021. – 740 с.
16. Карпова Т.П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова. – М.: Вузовский учебник, НИЦ Инфра-М, 2019. – 902 с.
17. Касьяненко Т.Г. Оценка стоимости машин и оборудования. Учебник и практикум / Т.Г. Касьяненко. – М.: Юрайт, 2021. – 496 с.
18. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник / В.Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2019. – 1076 с.
19. Ковалева В.Д. Учет, анализ и аудит операций с ценными бумагами / В.Д. Ковалева. – М.: КноРус, 2021. – 1008 с.
20. Ковалева Т.М. Бюджет и бюджетная политика в Российской Федерации / Т.М. Ковалева. – М.: КноРус, 2019. – 1208 с.
21. Копнова Е. Д. Финансовая математика. Учебник / Е.Д. Копнова. – М.: Юрайт, 2019. – 1414 с.

22. Кузнецова Т.Д. Практикум Для Практической Работы По Дисциплине «Финансы Предприятия» / Т.Д. Кузнецова. – Москва: Мир, 2019. – 974 с.
23. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ. Учебное пособие / Э.А. Маркарьян. – М.: КноРус, 2019. – 992 с.
24. Моисеев С. Р. Финансовая статистика: денежная и банковская. Учебник / С.Р. Моисеев. – М.: КноРус, 2021. – 908 с.
25. Мыльников К.А. Оценка стоимости бизнеса. Учебник / К.А. Мыльников. – М.: КноРус, 2019. – 1320 с.
26. Проктор С.К. Бюджетирование и финансовые расчеты с помощью Microsoft Excel / С.К. Проктор. – М.: СмартБук, 2019. – 1432 с.
27. Просветов Г.И. Финансовый анализ. Задачи и решения / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-пресс, 2021. – 1384 с.
28. Салимжанов И.К. Ценообразование. Учебник / И.К. Салимжанов. – Москва: РГГУ, 2020. – 904 с.
29. Свищева В.А. Бюджетная система России. Краткий курс / В.А. Свищева. – М.: Окей-книга, 2019. – 776 с.
30. Сеницкая Н.Я. Управленческий учет. Конспект лекций. Учебное пособие / Н.Я. Сеницкая. – М.: Проспект, 2021. – 856 с.
31. Смекалов П.В. Анализ финансовой отчетности предприятия / П.В. Смекалов. – М.: Проспект Науки, 2019. – 872 с.
32. Солодкина Л.А. Методические указания к анализу хозяйственной деятельности предприятий / Л.А. Солодкина. – Москва: ИЛ, 2019. – 506 с.
33. Сухарев О.С. Учет, анализ и бюджетирование лизинговых операций: теория и практика / О.С. Сухарев. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 512 с.

34. Турманидзе Т. У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 824 с.
35. Турманидзе Т.У. Финансовый менеджмент. Учебник / Т.У. Турманидзе. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 748 с.
36. Тярев А.А. Управление прибылью организации: учеб. пособие/ А.А. Тярев. – М.: Огни, 2019. – 520 с.
37. Филин А.К. Финансовая математика / А.К. Филин. – М.: Машиностроение, 2018. –644 с.
38. Фомин А.А. Финансовый анализ для менеджеров/ А.А. Фомин. –М.: Высшая школа, 2019. – 549 с.
39. Чеботарев Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Учебник / Н.Ф. Чеботарев. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 656 с.
40. Швырева О.И. Современные системы внутреннего контроля. Учебное пособие / О.И. Швырева. – М.: Феникс, 2018. – 810 с.

Таблица А. 1- Бухгалтерский баланс ООО «Завод БРА»

| АКТИВ                                   |             |                     |         |         |              |         |         |                                 |         |                         |         |
|---|-------------|---------------------|---------|---------|--------------|---------|---------|---------------------------------|---------|-------------------------|---------|
| Статья баланса                          | Код строк и | Значение, тыс. руб. |         |         | Структура, % |         |         | Абсолютное изменение, тыс. руб. |         | Относительное изменение |         |
|   |             | 2018                | 2019 г. | 2020 г. | 2018 г.      | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г.                         | 2020 г. | 2019 г.                 | 2020 г. |
| 1                                       | 2           | 3                   | 4       | 5       | 6            | 7       | 8       | 9                               | 10      | 11                      | 12      |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                  | 1150        | 5 022               | 3 232   | 2 557   | 3,5          | 3,0     | 1,6     | -1 790                          | -675    | 0,6                     | 0,8     |
| Основные средства, в т. ч.:             |             |                     |         |         |              |         |         |                                 |         |                         |         |
| Основные средства в организации         | -           | 4 369               | 3 232   | 2 557   | 3,1          | 3,0     | 1,6     | -1 137                          | -675    | 0,7                     | 0,8     |
| Приобретение объектов основных средств  | -           | 653                 | -       | -       | 0,5          | -       | 0,0     | -                               | -       | -                       | -       |
| Итого по разделу I                      | 1100        | 5 022               | 3 232   | 2 557   | 3,5          | 3,0     | 1,6     | -1 790                          | -675    | 0,6                     | 0,8     |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                    | 1210        | 31 785              | 34 302  | 29 564  | 22,3         | 31,8    | 19,0    | 2 517                           | -4 738  | 1,1                     | 0,9     |
| Товары                                  | -           | 1 755               | 18 289  | 4 756   | 1,2          | 17,0    | 3,1     | 16 534                          | -13 533 | 10,4                    | 0,3     |
| Материалы                               | -           | 29008               | 14 991  | 23 672  | 20,4         | 13,9    | 15,3    | -14 017                         | 8 681   | 0,5                     | 1,6     |
| Готовая продукция                       | -           | 625                 | 625     | 739     | 0,4          | 0,6     | 0,5     | -                               | 114     | 1,0                     | 1,2     |
| Полуфабрикаты собственного производства | -           | 397                 | 397     | 397     | 0,3          | 0,4     | 0,3     | -                               | -       | 1,0                     | 1,0     |
| НДС по приобретенным ценностям          | 1220        | -                   | -       | 15      | -            | -       | 0,0     | -                               | -       | -                       | -       |
| Дебиторская задолженность, в т. ч.:     | 1230        | 105347              | 63 084  | 112173  | 74,1         | 58,5    | 72,3    | -42 263                         | 49 089  | 0,6                     | 1,8     |
| Расчеты по соц. страхованию             | -           | 18                  | 117     | 51      | -            | 0,1     | -       | 99                              | -66     | 6,5                     | 0,4     |
| Расчеты с подотчетными лицами           | -           | 8                   | -       | -       | -            | -       | -       | -                               | -       | -                       | -       |

|  |      |        |       |        |      |      |      |        |        |       |     |
|--|------|--------|-------|--------|------|------|------|--------|--------|-------|-----|
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | -    | -      | -     | 10 274 | -    | -    | 6,6  | -      | -      | -     | -   |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками      | -    | 3 096  | 355   | 625    | 2,2  | 0,3  | 0,4  | -2 741 | 270    | 0,1   | 1,8 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками       | -    | 102136 | 62603 | 101223 | 71,8 | 58,0 | 65,2 | -39533 | 38 620 | 0,6   | 1,6 |
| Расчеты по налогам и сборам                | -    | 89     | 9     | -      | 0,1  | -    | -    | -80    | -9     | 0,1   | -   |
| Финансовые вложения                        | 1240 | 50     | 7 230 | 10 887 | -    | 6,7  | 7,0  | 7 180  | 3 657  | 144,6 | 1,5 |

### Продолжение таблицы А.1

|  |      |        |        |        |       |       |       |         |         |      |      |
|--|------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|---------|------|------|
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 18     | -      | 2      | -     | -     | -     | -       | -       | -    | -    |
| Итого по разделу II                      | 1200 | 137200 | 104616 | 152641 | 96,5  | 97,0  | 98,4  | -32584  | 48 025  | 0,8  | 1,5  |
| <b>БАЛАНС</b>                            | 1600 | 142222 | 107848 | 155198 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | -34374  | 47 350  | 0,8  | 1,4  |
| <b>ПАСИВ</b>                             |      |        |        |        |       |       |       |         |         |      |      |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>            |      |        |        |        |       |       |       |         |         |      |      |
| Уставный капитал                         | 1310 | 10     | 10     | 10     | -     | -     | -     | -       | -       | 1,0  | 1,0  |
| Нераспределённая прибыль                 | 1370 | 2 233  | 481    | 605    | 1,6   | 10,6  | 7,5   | 9 248   | 124     | 5,1  | 1,0  |
| Итого по разделу III                     | 1300 | 2 243  | 491    | 615    | 1,6   | 10,7  | 7,5   | 9 248   | 124     | 5,1  | 1,0  |
| <b>IV Долгосрочные обязательства</b>     |      |        |        |        |       |       |       |         |         |      |      |
| Долгосрочные займы                       | 1410 | -      | 300    | -      | -     | 16,0  | -     | -       | -17 300 | -    | -    |
| Отложенные налоговые обязательства       | 1420 | 310    | 238    | 171    | 0,2   | 0,2   | 0,1   | -72     | -67     | 0,8  | 0,7  |
| Итого по разделу IV                      | 1400 | 310    | 538    | 171    | 0,2   | 16,3  | 0,1   | 17 228  | -17 367 | 56,6 | 0,01 |
| <b>V Краткосрочные обязательства</b>     |      |        |        |        |       |       |       |         |         |      |      |
| Краткосрочные займы                      | 1510 | 35047  | 10227  | 10115  | 24,6  | 9,5   | 6,52  | -24 820 | -112    | 0,3  | 1,0  |
| Кредиторская задолженность, в т. ч.:     | 1520 | 104622 | 68592  | 133244 | 73,6  | 63,6  | 85,85 | -36030  | 64 652  | 0,7  | 1,9  |
| Расчеты по социальному                   | -    | 735    | -      | 212    | 0,5   | -     | 0,14  | -       | -       | -    | -    |

|  |      |            |            |            |           |           |            |            |        |     |      |
|--|------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|--------|-----|------|
| страхованию                                |      |            |            |            |           |           |            |            |        |     |      |
| Расчеты с персоналом по оплате труда       | -    | 868        | 16         | 405        | 0,6       | -         | 0,26       | -852       | 389    | -   | 25,3 |
| Расчеты с подотчетными лицами              | -    | 21         | 2          | 23         | -         | -         | 0,01       | -19        | 21     | 0,1 | 11,5 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | -    | 58         | -          | 9 554      | -         | -         | 6,16       | -          | -      | -   | -    |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками      | -    | 1012<br>84 | 68<br>186  | 1223<br>73 | 71,2      | 63,2      | 78,8<br>5  | -33<br>098 | 54 187 | 0,7 | 1,8  |
| Расчеты с покупателями и заказчиками       | -    | 673        | 370        | -          | 0,5       | 0,3       | 0,00       | -303       | -370   | 0,5 | 0,0  |
| Расчеты по налогам и сборам                | -    | 983        | 18         | 677        | 0,7       | -         | 0,44       | -965       | 659    | -   | 37,6 |
| Оценочные обязательства                    | 1540 | -          | -          | 53         | -         | -         | 0,03       | -          | -      | -   | -    |
| Итого по разделу V                         | 1500 | 1396<br>69 | 78<br>819  | 1434<br>12 | 98,2      | 73,1      | 92,4<br>1  | -60<br>850 | 64 593 | 0,6 | 1,8  |
| БАЛАНС                                     | 1700 | 1422<br>22 | 1078<br>48 | 1551<br>98 | 100,<br>0 | 100,<br>0 | 100,<br>00 | -34<br>374 | 47 350 | 0,8 | 1,4  |



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б. 2 - Прогнозный баланс ООО «Завод БРА»

| АКТИВ<br>1                                 | Факт<br>2020 г.,<br>тыс. руб.<br>2 | Бюджет<br>2020 г.,<br>тыс. руб.<br>3 | Изменение                 |            |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------|
|  |                                    |                                      | (+, -), тыс.<br>руб.<br>4 | %<br>5     |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>              |                                    |                                      |                           |            |
| Основные средства, в т. ч.:                | 2 557                              | 3 476                                | 919                       | 136        |
| Основные средства в организации            | 2 557                              | 3 476                                | 919                       | 136        |
| Итого по разделу I                         | 2 557                              | 3 476                                | 919                       | 136        |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                |                                    |                                      |                           |            |
| Запасы, в т. ч.:                           | 29 564                             | 32 576                               | 3 012                     | 110        |
| Товары                                     | 4 756                              | 6 145                                | 1 389                     | 129        |
| Материалы                                  | 23 672                             | 24 432                               | 760                       | 103        |
| Готовая продукция                          | 739                                | 1 602                                | 863                       | 217        |
| Полуфабрикаты собственного производства    | 397                                | 397                                  | -                         | 100        |
| НДС по приобретенным ценностям             | 15                                 | 15                                   | -                         | 100        |
| Дебиторская задолженность, в т. ч.:        | 112 173                            | 115 978                              | 3 805                     | 103        |
| Расчеты по соц. страхованию                | 51                                 | 50                                   | -1                        | 98         |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 10 274                             | 11 564                               | 1 290                     | 113        |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками      | 625                                | 754                                  | 129                       | 121        |
| Расчеты с покупателями и заказчиками       | 101 223                            | 103 610                              | 2 387                     | 102        |
| Финансовые вложения                        | 10 887                             | 11 546                               | 659                       | 106        |
| Денежные средства и денежные эквиваленты   | 2                                  | 3                                    | 1                         | 150        |
| Итого по разделу II                        | 152 641                            | 160 118                              | 7 477                     | 105        |
| <b>БАЛАНС</b>                              | <b>155 198</b>                     | <b>163 594</b>                       | <b>8 396</b>              | <b>105</b> |
| <b>ПАССИВ</b>                              |                                    |                                      |                           |            |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>              |                                    |                                      |                           |            |
| Уставный капитал                           | 10                                 | 10                                   | -                         | 100        |
| Нераспределённая прибыль                   | 11 605                             | 14 654                               | 3 049                     | 126        |
| Итого по разделу III                       | 11 615                             | 14 664                               | 3 049                     | 126        |
| <b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>       |                                    |                                      |                           |            |
| Отложенные налоговые обязательства         | 171                                | 3 764                                | 3 593                     | 2 201      |
| Итого по разделу IV                        | 171                                | 3 764                                | 3 593                     | 2 201      |
| <b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>       |                                    |                                      |                           |            |
| Краткосрочные займы                        | 10 115                             | 9 453                                | -662                      | 93         |
| Кредиторская задолженность, в т. ч.:       | 133 244                            | 135 368                              | 2 124                     | 102        |
| Расчеты по социальному страхованию         | 212                                | 212                                  | -                         | 100        |
| Расчеты с персоналом по оплате труда       | 405                                | 405                                  | -                         | 100        |
| Расчеты с подотчетными лицами              | 23                                 | 23                                   | -                         | 100        |

|  |         |         |      |     |
|--|---------|---------|------|-----|
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 9 554   | 9 554   | -    | 100 |
| Расчеты с поставщиками и подрядчиками      | 122 373 | 124 497 | 2124 | 102 |
| Расчеты по налогам и сборам                | 677     | 677     | -    | 100 |
| Оценочные обязательства                    | 53      | -       | -    | -   |
| Итого по разделу V                         | 143 412 | 144 821 | 1409 | 101 |
| БАЛАНС                                     | 155 198 | 163 594 | 8396 | 105 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

$$P = \begin{matrix} & 18,18 & 19,09 & 13,64 \\ & 30 & 27,27 & 22,73 \\ 409,09 & 409,09 & 363,64 & \end{matrix}$$

$$Q = \begin{matrix} & 90 & 5 & 5 \\ & 10 & 2 & 5 \\ & 8 & 3 & 6 \end{matrix}$$

Рисунок В. 1 - Матрицы P и Q

$$\text{LOQ} = \begin{array}{ccc} 90 & 5 & 5 \\ 15 & 3 & 7,5 \\ 335,27 & 125,73 & 224,18 \end{array} \quad \text{MOQ} = \begin{array}{ccc} 900 & 50 & 50 \\ 137 & 27 & 67,5 \\ 1330 & 75 & 75 \end{array}$$

$$\text{SOQ} = \begin{array}{ccc} & 235,9 & 13,8 & 9,9 \\ 2,1 & & 0,4 & 0,9 \\ 6,5 & & 2,5 & 4,4 \end{array}$$

Рисунок Г. 2 - Матрицы LOQ, MOQ, SOQ