МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет	**Кафедра**
экономики и управления	**«Экономика и финансы»**

Направление подготовки **38.03.02 «Менеджмент»**

Профиль **«Финансовый менеджмент»**

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

Организация бюджетного управления на предприятии ОАО «Электромеханика»

Автор - студент группы **13ЭМ2** _____ **Юдина Анастасия Ильинична**
(подпись, дата) (ФИО полностью)

Руководитель _____ **Куницкая Е.В.**
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер _____ **Цонев С.А.**
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ №_____)

Заведующий кафедрой _____ **В.И.Будина**
(подпись) (фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____ №_____)

Секретарь ГЭК _____ **К.В.Терехина**
(подпись) (фамилия, инициалы)

Пенза, 2017

Содержание

Введение……...3
1 Теоретические основы бюджетного управления на предприятии……7
1.1 Сущность и функции бюджетного управления……..…7
1.2 Процесс бюджетного управления…….…...11
1.3 Инфраструктура бюджетного процесса……....16
1.4 Организационное обеспечение бюджетного управления……....28
1.5 Отечественный и зарубежный опыт бюджетирования……..33
2 Организация бюджетного управления на предприятии ОАО «Электромеханика»……..……37
2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия…….….37
2.2 Оценка финансового состояния предприятия ОАО «Электромеханика»…….…….40
2.3 Действующая система бюджетного управления на предприятии ОАО «Электромеханика»……...52
2.4 Рекомендации по оптимизации процессов бюджетирования на предприятии ОАО «Электромеханика»…….…….63
Заключение……68
Список использованных источников……70
Приложения……..…73

Введение

В условиях развития рыночных отношений, интеграции России в систему мировых хозяйственных связей и ужесточения конкуренции, особое значение для хозяйствующих субъектов приобретает отлаженность механизмов стратегического управления и постоянного совершенствования бизнес-процессов. Нарастающее отставание производительности труда и качества продукции делает очевидным необходимость применения новых подходов, инструментов и технологий, особенно в процессах планирования деятельности, управления материальными и финансовыми ресурсами.

В этом контексте руководители отечественных предприятий всё чаще инициируют создание систем внутрифирменного бюджетного управления, непосредственно связанных со стратегическими целями деятельности, поскольку бюджетное управление в российских компаниях всё ещё, как правило, носит фрагментарный характер. В основном применяется для того, чтобы контролировать отдельные показатели финансово-хозяйственной деятельности или устанавливать для структурных подразделений ограничения по объёму затрат. При этом традиционные для западных предприятий цели использования бюджетного планирования, такие как повышение капитализации бизнеса, его инвестиционной привлекательности, рассматриваются гораздо реже. В результате происходит существенное неоправданное сужение назначения бюджетного управления, внедрение которого не способствует достижению стратегических целей деятельности предприятия. Между тем, для принятия эффективных, точных и взвешенных в финансовом отношении управленческих решений необходимо создание в организации системы бюджетного управления, жёстко связанной со стратегическими целями деятельности, направленной на оптимизацию бизнес-процессов и стратегических ресурсов.

В связи с этим актуальным является рассмотрение организации бюджетного управления в условиях развития рыночных отношений, введение принципов децентрализованного управления.

Бюджетное управление является первым этапом разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить их объем и потребность в них, себестоимость и повысить конкурентоспособность предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических вопросов организации бюджетного управления провести анализ действующей системы бюджетирования на предприятии ОАО «Электромеханика» и предложить рекомендации по совершенствованию бюджетного управления на предприятии.

Предмет исследования — организация процесса бюджетного управления на предприятии.

Объектом исследования является ОАО «Электромеханика».

В рамках данной цели поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы бюджетного управления на предприятии, а именно:

- сущность и функции бюджетного управления;
- процесс бюджетного управления;
- инфраструктура бюджетного процесса;
- организационный блок бюджетного управления;
- отечественный и зарубежный опыт бюджетирования;

2. Оценить финансовое состояние предприятия ОАО «Электромеханика».

3. Проанализировать действующую систему бюджетного управления на ОАО «Электромеханика».

4. Предложить рекомендации по совершенствованию бюджетного управления на предприятии.

1 Теоретические основы бюджетного управления на предприятии

1.1 Сущность и функции бюджетного управления

Стратегическое планирование и контроль над результатами и их компонентами стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией. С его помощью должна осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятий в условиях конкуренции и нестабильности.

Бюджетирование, с одной стороны является процессом по составлению финансовых планов и смет, а с другой стороны – это управленческая технология, которая предназначена для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений [27].

Бюджетирование – это процесс согласованного планирования деятельности организации и управления ею с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей [26].

Бюджет – финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его частям.

В этом определении заложены три основных аспекта бюджетирования. Прежде всего – это направленность бюджетов в будущее, так как прошлое в системе планирования является лишь статическим инструментом при формировании системы плановых показателей и базой для возможных сравнений. Второй аспект касается детализации. Бюджет обязательно должен быть количественным, что даст возможность определить ресурсы и усилия, которые потребуются для решения, и по истечении бюджетного периода возможно будет определить, достигнута ли такая цель. Третий аспект касается

контроля. Бюджеты ценны настолько, насколько способствуют достижению целей организации и позволяют соотнести фактически полученный результат с плановыми показателями и целями, определенными в стратегическом плане.

Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности организации, ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в корректирующем воздействии на отклонения от параметров их исполнения. В информационном отношении это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.[29]

В качестве основных принципов бюджетного управления можно выделить следующие:

– унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для компании и всех структурных подразделений независимо от специфики их хозяйственной деятельности;

– совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;

– совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;

– обеспечение возможности составления сводного бюджета;

– стабильность, неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода;

– непрерывность процедуры составления бюджетов, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего;

– заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений в виде заданий определенных норм рентабельности;

– учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых единицах учета;

– детальный учет наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика.

Бюджетирование на предприятии выполняет основные функции: планирования, прогноза, анализа и контроля.

Функция планирования является самой важной, бюджетирование – это основа для внутрифирменного планирования. Исходя из стратегических целей предприятия, бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Разработка бюджетов придает количественную определённость выбранным перспективам деятельности предприятия, все затраты и результаты приобретают денежное выражение. Бюджетирование способствует правильному и четкому целеполаганию на предприятии, разработке стратегии бизнеса [11].

Функция прогноза состоит в расчете прогнозных показателей по выполнению плановых заданий на основе соответствующего учета, прежде всего бухгалтерского.

Функция анализа предполагает сопоставление фактических данных с плановыми показателями на любом этапе, выявление отклонений в деятельности предприятия от того, что предполагалось бюджетом, и последующую корректировку действий. Бюджеты служат средством контроля и оценки результативности деятельности. Финансовый контроль и оценка деятельности организации основаны на сравнении фактически достигнутых плановых показателей (контроль с обратной связью), а также плановых показателей с целями организации (контроль с прямой связью). Бюджет позволяет проконтролировать воздействие множества факторов, влияющих на конечный результат. Постоянный текущий мониторинг выполнения бюджетов позволяет наиболее оперативно реагировать на изменение ситуации и принимать меры для ее нормализации.[11]

В процессе бюджетирования выполняются следующие задачи:

– 1)оценка эффективности работы предприятия за счет сравнения достигнутых результатов с плановыми;

– установление перспективных целей и их выполнение в текущих планах развития предприятия на основе долгосрочного прогнозирования;

– контроль и анализ деятельности отдельных подразделений предприятия на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения;

– контроль и анализ деятельности всего предприятия в целом на основе общефирменных целевых показателей;

– планирование и контроль денежных потоков предприятия.(бирюлин)

В каждой компании в качестве управленческой технологии бюджетирование может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой собственный инструментарий. Принципиальная блок-схема бюджетирования представлена на рисунке 1.

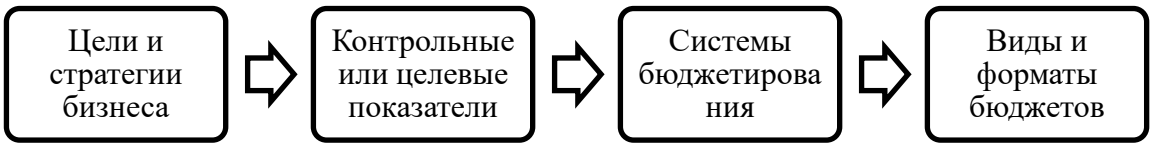


Рисунок 1 – Принципиальная блок-схема бюджетирования

Конкретно назначение бюджетирования проявляется в системе показателей, которые устанавливаются руководителем предприятия в качестве целевых или контрольных. По этой причине системы бюджетирования даже в одинаковых компаниях будут различными. Главное в бюджетировании – создать систему координат для бизнеса, по которой было бы видно, куда движется бизнес в настоящее время и каковы перспективы на будущее, то есть создать основу для выработки и принятия управленческих решений в финансовой сфере.[27]

При постановке бюджетирования важно не просто понимать общее назначение финансового планирования для принятия управленческих решений, но и то, какие задачи в условиях конкретного предприятия или компании

призвано обеспечить бюджетирование. Когда речь идет о главных целях компании, обычно принято оперировать таким понятием, как миссия предприятия. Одна из задач бюджетирования - переложить обобщенные формулировки миссии компании на язык конкретных финансовых показателей, которые можно четко рассчитать, а затем контролировать ход их выполнения.

Таким образом, назначение бюджетирования имеет как общие аспекты для любой компании, любой сферы бизнеса, так и специфические, в зависимости от условий конкретного бизнеса, целей компании и задач, стоящих перед ее руководителями в области управления финансами.

1.2 Процесс бюджетного управления

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.[13]

Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Вообще процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года. Этапы бюджетного процесса предприятия представлены на рисунке 2.

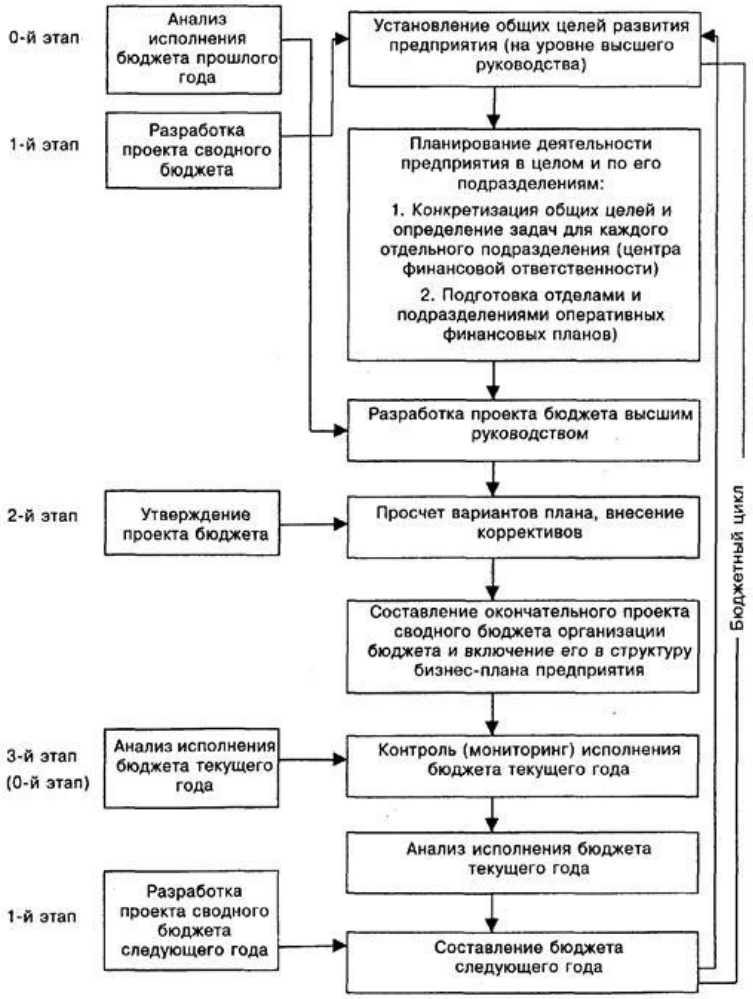


Рисунок 2 - Этапы бюджетного процесса предприятия

Первый этап - стадия разработки проекта сводного бюджета - заключается в составлении предварительного проекта бюджета на очередной плановый год. Особое внимание при этом уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. Такая оценка основывается на тщательной разработке состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал коммерческой организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий. На этом этапе требуется работа большого числа задействованного рядового

персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, которым утверждаются бюджетные задания: цехи основного производства, коммерческая дирекция (отдел сбыта), отдел материально-технического снабжения и т.д.[3]

Второй этап - стадия утверждения - сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия. На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается бухгалтерией и утверждается директором организации. На средних и крупных предприятиях решение об утверждении сводного бюджета могут принимать:

- правление организации, в состав которого входит высшее руководство;
- совет директоров организации;
- общее собрание акционеров (совет директоров подает проект сводного бюджета на утверждение общему собранию акционеров).

Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

Третий этап - анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года. На этом этапе делается анализ финансового состояния предприятия, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации.

Бюджетный процесс в организации имеет циклический характер с периодом, равным временному интервалу, на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет. Этот интервал и есть бюджетный период. Однако процесс бюджетирования касается не только периода, на который разрабатывается бюджет. Очевидно, что разработка плана должна начаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля завершатся после него. Все эти составляющие формируют бюджетный цикл, состоящий из следующих этапов, представленных на рисунке 3.

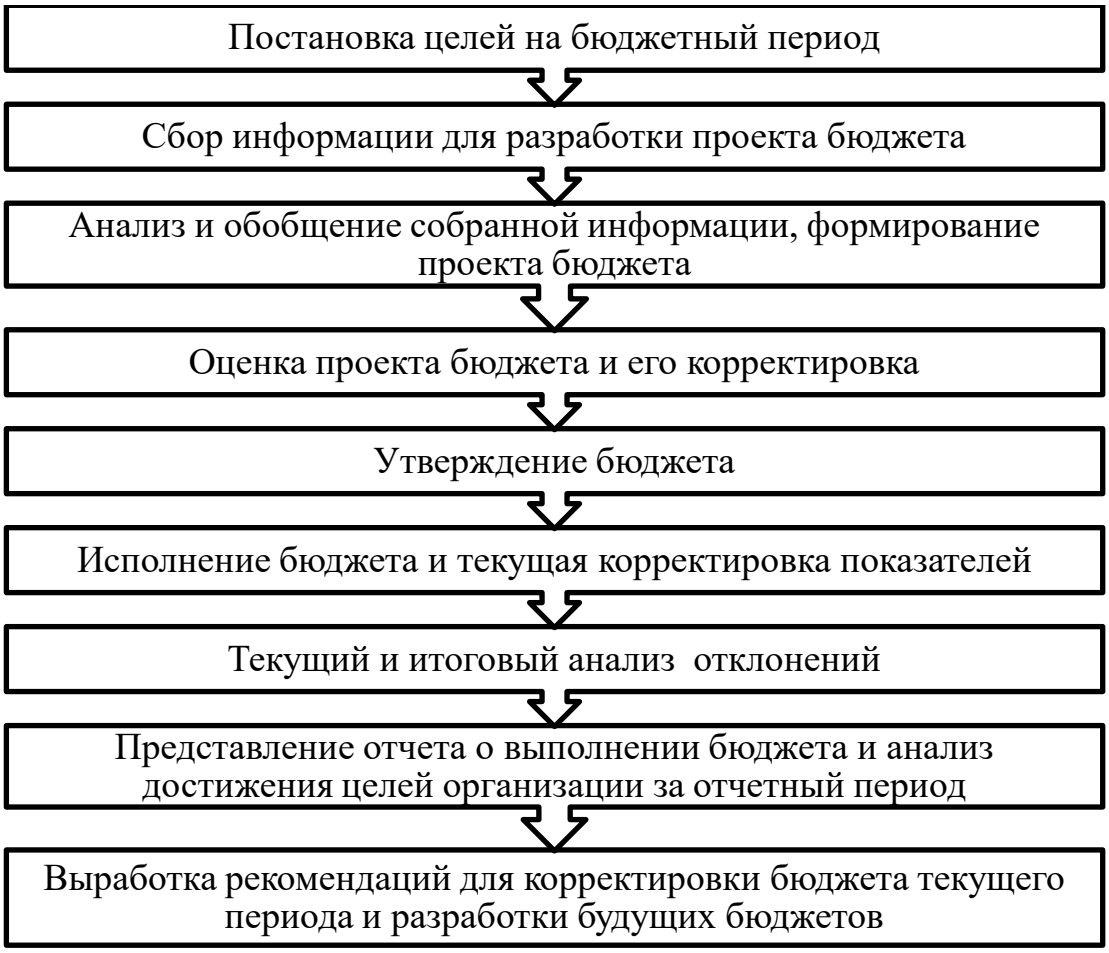


Рисунок 3 – Этапы бюджетного цикла

Все эти этапы объединяются в три основных фазы, четко разграниченные по времени. До начала бюджетного периода этапы подготовки бюджета объединены в фазу планирования. С началом бюджетного периода начинается фаза реализации, входе которой помимо исполнения бюджета проводятся все текущие аналитические процедуры. Подготовка итоговых отчетов и их анализ формируют завершающую фазу бюджетного цикла. Таким образом, бюджетный цикл, соответствующий одному бюджетному периоду, длится гораздо дольше, чем сам бюджетный период, поскольку начинается задолго до его начала и заканчивается уже после его завершения, когда идет фаза реализации следующего цикла.[26]

В таблице 1 сведены функции лиц, ответственных за составление бюджетов, по этапам бюджетного цикла.

Таблица 1 – Деятельность участников бюджетного процесса в течение бюджетного цикла

Фаза	Этап	Кто выполняет	Деятельность бюджетного комитета
Планирование	Постановка целей на бюджетный период	Высшее руководство организации	Составляет регламент работы на следующий бюджетный цикл
	Сбор информации для разработки проекта бюджета	Маркетинговые, технологические и экономические службы организации	Утверждает форматы бюджетной документации, формы ее представления и критерии оценки выполнения бюджетов
	Анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета	Менеджеры, ответственные за операционные бюджеты	Обеспечивает координацию работы центров ответственности
	Оценка проекта бюджета и его корректировка	Бюджетный комитет	Рассматривает проект бюджета
	Утверждение бюджета	Руководитель организации (председатель бюджетного комитета)	Доводит информацию до лиц, ответственных за выполнение бюджета
Выполнение	Исполнение бюджета и текущая корректировка показателей	Руководители центров ответственности и бюджетный комитет	Рассматривает текущие отчеты об исполнении бюджета, утверждает необходимые корректировки
	Текущий и итоговый анализ отклонений	Руководители центров ответственности и бюджетный комитет	Выявляет ответственных за существенные отклонения и вырабатывает меры по исправлению ситуации
Завершение	Представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей организации за отчетный период	Бюджетный комитет и высшее руководство организации	Готовит отчет о выполнении бюджета для высшего руководства
	Выработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и разработки будущих бюджетов	Бюджетный комитет	Утверждает корректировки к текущему бюджету, утверждает «Положение о бюджетах на следующий бюджетный период»

1.3 Инфраструктура бюджетного процесса

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.[30]

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок (или компонент) бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учёта на предприятии составляет основу учётного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Понятие организационной структуры включает в себя:

− количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;

− совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, т.е. теми центрами ответственности, которым назначается

бюджетный план и которые ответственны за его исполнение. Организационная структура и система управления составляют организационный блок (компонент) бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учётно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.[30]

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии, представленную на рисунке 4.

Рисунок 4 – Инфраструктура бюджетного процесса

1.3.1Формирование бюджетной структуры предприятия

Бюджетная структура – это система бюджетов, по которой происходит последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия. Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия – генеральный (сводный) бюджет. Также его называют мастер-бюджет.[5]

Сводный бюджет предприятия состоит из трёх бюджетов 1-го уровня – операционного, инвестиционного и финансового.

Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета, является финансовый цикл предприятия.

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

Цель финансового бюджета – планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

По уровням вхождения в состав сводного бюджета предприятия, бюджеты можно классифицировать следующим образом.

Сводный бюджет – план деятельности предприятия на установленный период времени (бюджетный период), выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса предприятия и подразделений, составляющие его организационную структуру. В отечественной и переводной литературе также часто встречаются определения «основной бюджет», «мастер-бюджет».[9]

Операционный бюджет – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом доходов (выручки),

расходов (себестоимости) и конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия на бюджетный период. Операционный бюджет состоит из ряда подбюджетов 2-го уровня: бюджета продаж, бюджета производства, бюджета запасов готовой продукции, бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, бюджета закупок.

Инвестиционный бюджет – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений предприятия на бюджетный период.

Финансовый бюджет – подбюджет 1-го уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом денежных поступлений и расходов и движения всех ликвидных ресурсов (оборотных средств) и текущих обязательств предприятия на бюджетный период.

Процесс формирования сводного бюджета организации представлен на рисунке 5.

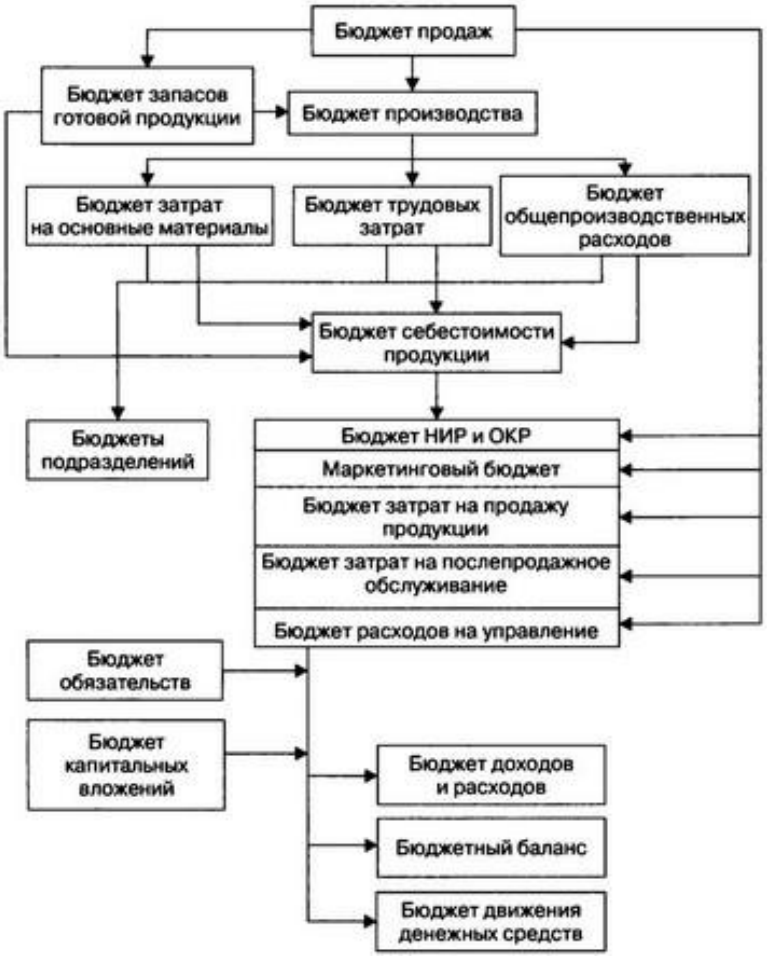


Рисунок 5 – Структура сводного бюджета

Итак, основой составления сводных бюджетов является стратегический план, который определяет основные приоритеты и цели развития (в том числе в количественном выражении) и намечает механизмы достижения поставленных целей.[23]

1.3.2 Финансовая структура предприятия

При постановке бюджетирования важным является определение объекта финансового планирования. От этого зависит и обеспечение финансовой прозрачности компании, и превращение бюджетирования в один из инструментов повышения эффективности производства и снижения затрат. Под финансовой структурой принято понимать набор центров финансовой ответственности.[27]

При диагностике финансовой структуры, то есть при определении вида и набора объектов бюджетирования, прежде всего, предстоит выяснить, какому принципу готово следовать предприятие в организации бюджетирования: «снизу вверх», «сверху вниз» или встречному планированию.

При организации планирования по принципу «сверху-вниз» все бюджеты разрабатываются на высшем уровне управления, а затем структурные подразделения более низкого уровня получают различные задания, которые должны выполнить, чтобы обеспечить исполнение бюджетов. Иначе говоря, на высшем уровне управления компании находится финансовая служба, разрабатывающая бюджеты для компании в целом и на базе этих бюджетов определяющая конкретные задания для отделов, служб, департаментов, управлений, цехов и бригад, которые должны исполняться.

При организации планирования по принципу «снизу вверх» руководители компании или их уполномоченные представители запрашивают данные из отдельных структурных подразделений для составления ими своих

бюджетов, а затем обрабатывают и консолидируют полученные данные в сводные бюджеты компании в целом.

Встречное планирование объединяет оба предыдущих способа. В процессе сверху вниз осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общего плана на уровне управления предприятием. На более низких уровнях происходит конкретизация этих планов. Затем начинается обратный ход планирования снизу вверх. При этом в план встраиваются более эффективные решения и устраняются разногласия между частями единого объекта планирования. В соответствии с обстоятельствами может быть осуществлен многократный итеративный процесс согласования плана.[13]

Традиционно считается, что наилучшим подходом является метод «встречных потоков» с началом «сверху вниз». Это означает, что целевые величины процесса бюджетирования задаются руководством предприятия в форме средних обобщенных данных и плановых предпосылок и бюджеты составляются на основании этих заданных величин в различных структурных подразделениях.

При выборе принципа бюджетного управления предстоит выяснить, в каких условиях предстоит функционировать предприятию, нужна ли ему децентрализация в управлении, то есть делегирование части полномочий по принятию управленческих решений на более низкий уровень управления.[28]

Финансовая структура – это иерархическая система центров финансовой ответственности, способных оказывать влияние на финансовые показатели деятельности, определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления финансовой деятельностью предприятия.[22]

Назначение финансовой структуры компании заключается в следующем:

– проведение сравнительного анализа финансовой эффективности и инвестиционной привлекательности бизнесов;

– определение ответственности руководителей различных уровней управления и отдельных структурных подразделений за финансовые результаты своей деятельности; создание основы для системы стимулирования повышения эффективности производства и операций, сокращения затрат;

– введение системы контроля за исполнением бюджетов, использованием наиболее важных видов ресурсов; разработка механизма эффективного распределения общеорганизационных расходов.

Тип финансовой структуры предприятия, ее состав и необходимость выделения определяются руководителями компании исходя из целесообразности и той степени децентрализации в управлении, на которую они готовы пойти в данный период.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – объект финансовой структуры компании (как правило, структурные подразделения и юридические лица) осуществляющий операции, конечная цель которых — получение прибыли и который несет ответственность за все финансовые результаты: выручку, прибыль (убытки), затраты и имеет соответствующую финансовую независимость. Конечная цель любого ЦФО – максимизация прибыли.[10]

Основными типами ЦФО являются:

– центры инвестиций;

– центры прибыли;

– центры дохода;

– центры затрат.

Центр затрат — это наименьший сегмент деятельности или ответственности организации, в котором аккумулируются затраты, руководитель которого отвечает только за качество и количество товаров или услуг, а также за понесенные затраты (например, производственный цех, конструкторское бюро). Центры затрат могут входить в состав более крупных центров ответственности любого типа.

Центр выручки (дохода) — это подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты, например, отдел сбыта.

Взаимосвязи между затратами на функционирование такого центра и значением выручки практически нет, поэтому основным контролируемым показателем является выручка, а также определяющие ее показатели: объем сбыта в натуральном выражении, цены, структура реализации (соотношение между различными видами реализуемой продукции).

Центр прибыли — это центр ответственности, в котором оценивается деятельность применительно к отделению, ассортиментной группе или географическому региону, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыль, например, предприятие в составе крупного объединения. Менеджер центра прибыли контролирует цены, объем производства и реализации, а также затраты, поэтому основным контролируемым показателем является прибыль как чистая, так и маржинальная. Управление центром прибыли осуществляют при помощи операционного бюджета, форма которого напоминает отчет о прибылях и убытках, а также отчет об исполнении бюджета. Центр прибыли может в свою очередь состоять из нескольких центров затрат.[15]

Центр инвестиций — это подразделение, руководитель которого отвечает не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения. Примером может служить дочернее предприятие, имеющее право инвестировать собственную прибыль. Цель центра инвестиций — не только получение максимальной прибыли, как в случае центра прибыли, но и достижение максимальной рентабельности вложенного капитала, максимальной доходности инвестиций, увеличение стоимости акционерного капитала. Управление центром инвестиций осуществляют при помощи операционного бюджета, отчета о его исполнении, а также баланса и отчета о денежных потоках.

Бюджетирование необходимо для того, чтобы правильно оценить финансовое состояние предприятия, в том числе в разрезе различных центров учета, по отдельным бизнес - единицам или направлениям хозяйственной деятельности, а также распределить доходы, расходы, затраты и ответственность за соблюдение соответствующих показателей.[4]

Создавая финансовую структуру, руководство предприятия должно поставить четкую управленческую задачу: за что должны отвечать подразделения и на каком уровне. Тогда финансовая структура как инструмент управления будет точно соответствовать требованиям достижения целей, стоящих перед предприятием. От финансовой структуры зависит очень многое. Чем качественнее она будет определена на начальном этапе, тем с меньшими затратами она будет внедрена и тем больший эффект она принесет. При этом невозможно построить финансовую структуру, не разобравшись в бизнес-процессах компании и организационной структуре компании. Наилучший результат можно достичь при максимальном соответствии бизнес-процессов, организационной структуры и финансовой структуры компании.

1.3.3 Информационное и программно-техническое обеспечение бюджетного управления

Под информационным обеспечением бюджетного управления понимается процесс проектирования и внедрения процедуры, выделения, регистрации, систематизации, обобщения, хранения и обновления информации, необходимой для решения задач планирования, учета, анализа и контроля и регулирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При постановке и реализации таких задач принято выделять входную и нормативно-справочную, и результирующую (выходную) информацию.[16]

Входная и нормативно-справочная информация может быть внешней и внутренней (по отношению к предприятию).

К внешней входной информации можно отнести, например, данные о ценах на товары, работы, услуги; об уровне спроса на продукцию предприятия; сведения о конкурентах, поставщиках и подрядчиках; об имеющихся технологиях и оборудовании; об индикаторах финансового рынка (процентах за кредит, котировках акций и векселей); размер средней заработной платы рабочих и специалистов профильных специальностей в регионе,

статистические данные и многие другие сведения. Эти данные представляют собой оперативную исходную информацию при составлении многих операционных бюджетов, например продаж, закупок, запасов, затрат.

Внешняя нормативно-справочная информация включает в себя законодательные акты, приказы и постановления министерств и ведомств, общепринятые классификаторы различных объектов (рабочей силы, товаров, работ, услуг, машин и оборудования), инструкции директивных органов власти и т.д.

Внутренняя входная информация – это данные о составе работников, подразделений, служб предприятия; о запасах ресурсов и готовой продукции; о характеристиках оборудования и применяемых технологиях; о состоянии финансовых средств и обязательств предприятия; о составе собственников и структуре капитала, о фактической производительности труда и выполнении производственных планов и т.д. Значительная часть внутренней оперативной информации формируется в процессе учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия.[4]

Внутренняя нормативно-справочная информация включает в себя классификаторы, справочники, кодификаторы, сборники норм и нормативов и другие документы, на основании которых затем выполняются плановые и отчетные процедуры.

Таким образом, для составления бюджетов в организации используется информация из многих источников, отвечающая ряду предъявляемых к ней требований. Владение и использование такой информации в процессе бюджетирования позволит сделать процесс составления, контроля и анализа бюджетов организации высокоэффективным.[21]

Очевидно, что успешное внедрение системы бюджетирования невозможно без автоматизации. Уже существует рынок систем автоматизации бюджетирования, на котором имеется много предложений. Поэтому систему необходимо выбирать исходя из особенностей бизнеса и программного обеспечения, используемого в компании. Есть целый набор как

методологических, так и ИТ-требований, в соответствии с которыми можно производить выбор системы. В большинстве случаев эффективное применение этой технологии невозможно без использования специализированных информационных систем**,** в противном случае организационные и временные затраты на ее поддержание сводят на нет получаемый управленческий эффект.[32]

Вот некоторые из них:

1)BPlan. Компания-разработчик: ITeam. Коробочный продукт для бюджетирования. Имеет минимальную стоимость из всех представленных в обзоре систем и максимальную доступность в освоении и внедрении. К достоинствам можно отнести простоту и удобство работы. Возможность самостоятельно, без привлечения технических специалистов, моделировать систему бюджетов, осуществлять планирование с использованием формул и механизмов разнесения, консолидации и агрегации, а также анализировать данные на базе OLAP-технологий. Однако BPlan имеет ограниченные средства обмена данными с внешними приложениями и может интегрироваться только с Excel. BPlan подходит небольшим и средним предприятиям, только начинающим заниматься бюджетированием;

2)BussinesBuilder PlanDesigner. Компания-разработчик: «Софтпром». К достоинствам можно отнести очень развитый функционал для построения системы бюджетов и расчета плановых показателей. По этому критерию PlanDesigner, пожалуй, превосходит большинство западных аналогов. Удобные средства графического отображения бюджетной модели и взаимосвязей бюджетов. В полной мере поддерживается всесторонний анализ данных. PlanDesigner прост в освоении и доступен для самостоятельного внедрения при условии хорошего понимания специалистами заказчика процесса бюджетирования и прохождения базового обучения по системе. Однако характерна некоторая техническая недоработанность: это касается организации хранения элементов бюджетной модели, поддержки многопользовательской работы, интеграции с внешними источниками. PlanDesigner можно

рекомендовать как средним, так и крупным компаниям. Единственным противопоказанием могут служить повышенные требования к производительности системы и уровню технической реализации, а также к поддержке многопользовательской работы;

3)Контур Корпорация Бюджет. Эта система отличается высоким технологическим уровнем. Построение системы на основе хранилища данных. В хранилище может быть собрана вся информация, необходимая для бюджетирования. Для расчета значений бюджетных статей можно использовать бюджетные документы, заявки, договора, счета и пр. Хорошие средства контроля исполнения бюджета: данные об исполнении бюджета можно рассчитывать по формулам, вводить вручную в специальном интерфейсе системы, а также брать из хранилища. В режиме контроля исполнения бюджета можно посмотреть пояснения по бюджетным статьям об исполнении плана.

Для того чтобы деньги, потраченные на приобретение и внедрение информационной системы, не оказались выброшенными на ветер, необходимо соблюдение целого ряда условий:

- правильной диагностики текущего состояния и задач предприятия;
- грамотной постановки процессов;
- правильного выбора системы с учетом требований, характерных для каждой конкретной организации;
- профессионального внедрения и сопровождения системы.

Только тогда выбранная система станет действенным инструментом управления и повышения эффективности деятельности компании.

1.4 Организационное обеспечение бюджетного управления

1.4.1Регламент бюджетного процесса

Огромное значение для внедрения и успешного функционирования на предприятии системы бюджетного управления имеет регламент, целями которого является описание бюджетного процесса.

Бюджетный регламент — это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.[19]

Его составными элементами являются:

1) принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т. е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутри бюджетного периода);

2) сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения, бюджетов различных уровней;

3) бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого (а это может быть один или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;

4) периодизация бюджетного контроллинга (определение регламента план-факт анализа), т. е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода. Такая система включает периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов производства и реализации, структуры и объемов затрат с бюджетными наметками, сроки (график) и порядок составления отчетов об исполнении

бюджетов структурными подразделениями, ЦФО, проведения план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения.[27]

Главная задача бюджетного регламента — обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. Когда будут установлены конкретные сроки, персональную ответственность и единообразный порядок представления-рассмотрения-согласования-утверждения, тогда станет проявляться главное - кто, где, как, у кого и сколько заимствует те или иные ресурсы, временно свободные денежные средства. Бюджетный регламент - это способ установления финансовой дисциплины.[19]

Основной принцип бюджетного регламента — скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Общая структура бюджетного регламента представлена на рисунке 6.

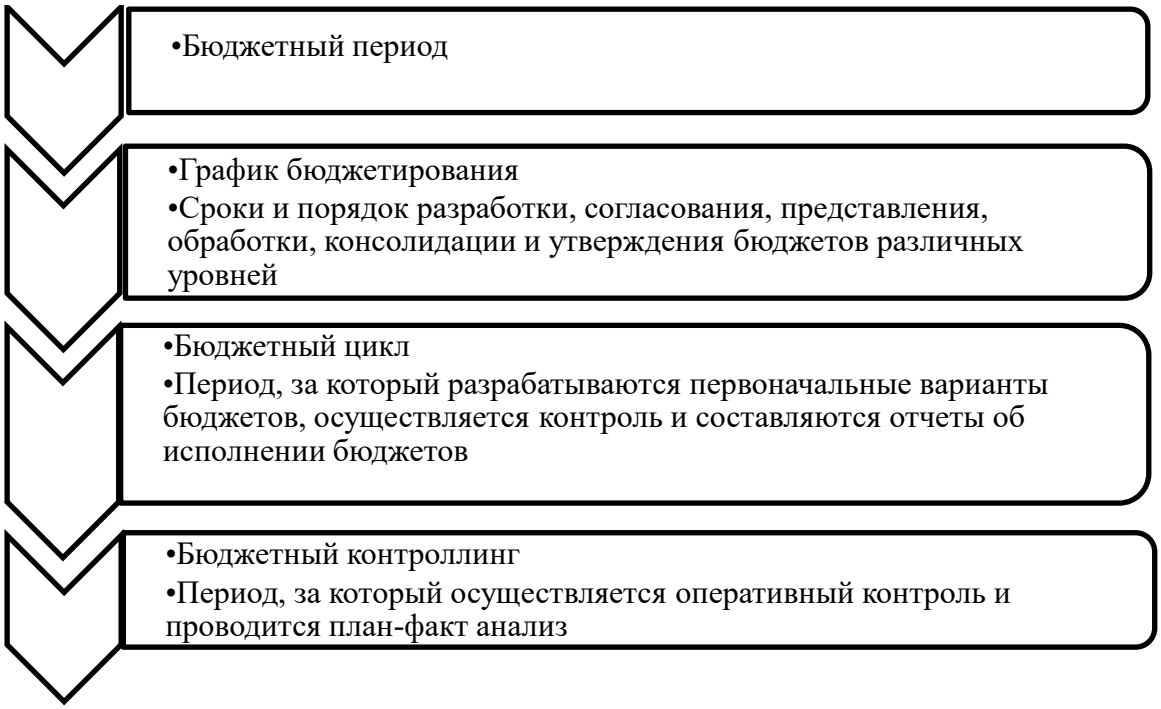


Рисунок 6 - Общая структура бюджетного регламента

Для того чтобы бюджетный регламент в компании заработал как часть управленческой технологии, необходимо закрепить его во внутренних

нормативных документах (в Положении о бюджетном регламенте). В таком случае бюджетирование станет функционировать как механизм. Этот механизм призван максимально очистить процедуру представления, согласования и утверждения бюджетов отдельных структурных подразделений и бизнес – единиц предприятия от влияния субъективных факторов.

1.4.2Роль бюджетного комитета в системе управления

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важно, чтобы весь бюджетный процесс и управление им на уровне компании в целом были сосредоточены в одних руках, в одном функциональном структурном подразделении. Крупные предприятия и фирмы должны решить главную проблему – на кого возложить работу по составлению основных бюджетов и по консолидации операционных бюджетов структурных подразделений или основных бюджетов ЦФО: на одну из имеющихся служб или на вновь созданную. Опыт показывает, что для этого лучше создать специализированное подразделение – бюджетный комитет.

Бюджетный комитет – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов, это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Решения бюджетного комитета утверждаются генеральным директором и обязательны к исполнению. Если в компании нет подобной структуры, которая имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, наказывать и поощрять ответственных лиц, - система бюджетирования становится бессмысленной.[18]

Бюджетный комитет и его деятельность зависит от особенностей самих организаций, однако их основные функции будут общими для всех.

1. Конверсия стратегических бюджетов в операционные. Поскольку стратегические цели формируются лишь узким кругом высших руководителей организации, именно бюджетный комитет (в котором представлено наряду с руководителями подразделений и высшее руководство) должен стать органом, трансформирующим стратегические цели в серию операционных бюджетов. Здесь организуется и обратный поток информации: бюджетный комитет организует представление высшему руководству оперативных и тактических данных, которые необходимы для осуществления стратегического планирования. Речь идет об информации, касающейся производственных возможностей организации, ее конкурентных преимуществ на настоящий момент и перспективах создания новых видов продукции и услуг.

2. Организация рабочих совещаний, касающихся:
а)функционирования системы бюджетирования;
б)разработки форматов плановых и отчетных документов;
в)системы персональной ответственности за разработку и выполнение планов;
г)усовершенствования старых и введения новых форм документов;
д)структуры бюджетных центров ответственности;
е)пересмотра положения о бюджетах и т. п.

3. Утверждение функциональных бюджетов и их консолидация в мастер-бюджет. Определение функциональных бюджетов и мастер-бюджета.

4. Рассмотрение отчетов о выполнении бюджетов и анализ существенных отклонений. Поскольку выполнение бюджетных заданий очень часто лежит в основе системы материального стимулирования менеджеров, очень важно понимать, насколько эти задания за бюджетный период выполнены, почему имеют место отклонения фактических значений показателей от плановых, кто несет за это персональную ответственность и какие меры следует принять по результатам этого анализа.

5. Разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы. Эта функция бюджетного комитета является одной из наиболее важных, однако часто недооценивается руководителями организаций.

Зачастую организации забывают отметить необходимость рассмотрения конфликтных ситуаций в своих бюджетных регламентах, хотя такие вопросы встают постоянно.[26]

Бюджетный комитет в своей главе обычно имеет руководителя организации, а взаимодействие между различными участниками и функциями бюджетного комитета осуществляет координатор. Обычно на эту должность назначают одного из сотрудников финансовой службы, занимающегося управленческим учетом и компетентного в вопросах планирования.

1.5 Отечественный и зарубежный опыт бюджетирования

Понятие бюджетирования зародилось за рубежом и пользовалось огромной популярностью, потому что стало приносить много пользы. Шли годы, накапливался опыт в сфере бюджетирования. По социально-экономическим условиям можно выделить 5 основных моделей бюджетирования: британо-американо-голландскую, континентальную, южноамериканскую, исламскую, интернациональную. Рассмотрим основные черты каждой из этих моделей.[29]

Британо-американо-голландская модель разработана в Великобритании, США и Голландии. Для этой модели не характерна жёсткая регламентация учёта. Основная идея – ориентация учёта на информационные запросы инвесторов и кредиторов. В странах, использующих эту модель, как правило, хорошо развиты рынки ценных бумаг, где большинство компаний и находят дополнительные источники финансовых ресурсов.

Континентальная модель бюджетирования широко применяется в Японии и странах Европы. Эта модель предусматривает тесные связи компаний с банками и государством, которые в основном и удовлетворяют финансовые запросы компаний. В свою очередь в этой системе связи бюджетирование строится на законодательно регламентированном бухгалтерском учёте, позволяющем обеспечить удовлетворение требований правительства в

безусловном сборе налогов в соответствии с утверждёнными национальными бюджетами. Для континентальной модели бюджетирования ориентация на управленческие запросы кредиторов не является приоритетной задачей. Главное, чтобы компании своевременно рассчитывались по обязательствам государства.

Южноамериканскую модель используют: Аргентина, Боливия, Бразилия, Гайана, Парагвай, Перу, Уругвай, Чили, Эквадор. Эта модель мало чем отличается от континентальной. Для этой модели бюджетирования характерна постоянная корректировка учётных данных на темпы инфляции, чтобы более точно поставить учёт исполнения бюджетов компаний, особенно в части отчислений в бюджет. Для этой модели методика учёта унифицирована и ориентирована на потребности государственных плановых органов, чтобы информация, необходимая для контроля за исполнением налоговых предписаний, достаточно объективно отражалась в учёте и отчётности компаний.

Исламская модель развивается под огромным влиянием богословских идей, запрещающих получение финансовых дивидендов по вкладам. Рыночным ценам отдаётся предпочтение при оценке активов и обязательств компаний.

Интернациональная модель сформировалась под влиянием глобализации экономики, и развития транснациональных компаний, объединивших бизнес разных государств. В результате возникла объективная необходимость в международной согласованности учёта, прежде всего в интересах иностранных участников международных валютных рынков. Интернациональную модель можно назвать международной. Она учитывает тот факт, что бухгалтерский учёт становится средством интернационального общения.

Российская модель применяется в основном странами, входящими в состав СНГ. Особенностью такой модели является ошибочное использование понятия бюджетирование, а именно, представление бюджетирования только как важнейшей части финансового планирования. При этом бюджетирование

часто рассматривается в структуре организаций рядом с хозрасчетом (рисунок 7).

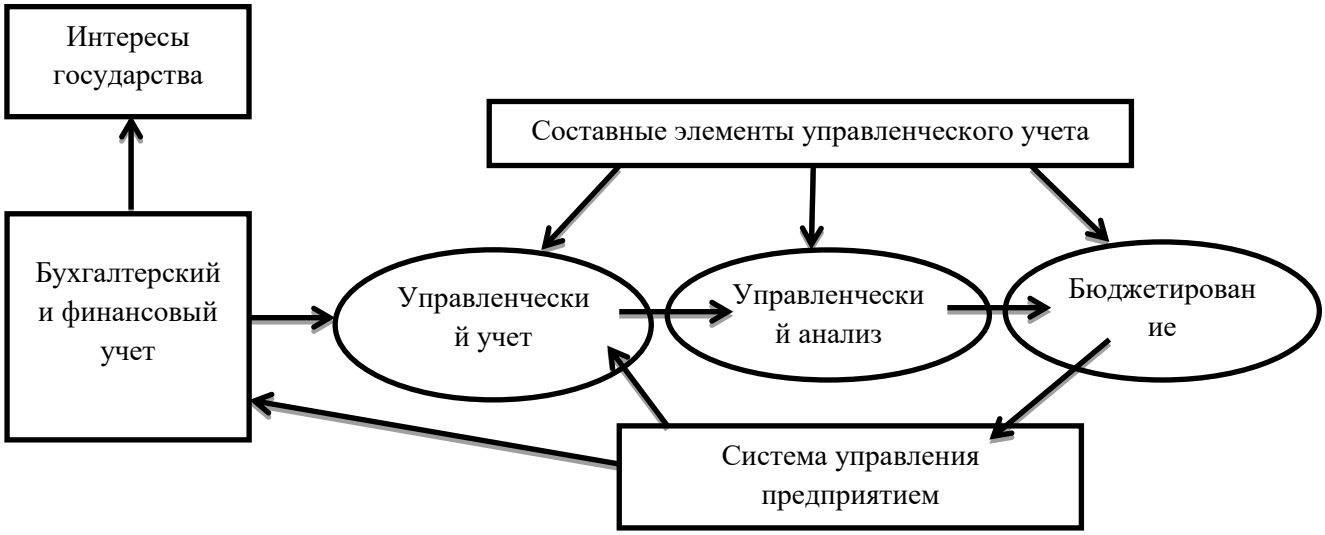


Рисунок 7 – Место бюджетирования в системе управления предприятием

Бюджетирование можно представить как подсистему, общей системы управления предприятием, объединяющую совокупность научных подходов, механизмов управления, рычагов, стимулов и взаимосвязанных функций, а не только как одну функцию финансового планирования. В числе таких функций, используемых в практике внедрения бюджетирования, можно отнести: организацию, планирование, ценообразование и нормирование, мотивацию, учет, контроль, оценку, анализ и регулирование. Доказательством того, что бюджетирование не является методом хозяйственного расчета, выступает то, что в связи с кризисом в сфере экономики Россия перешла на рыночные отношения и старые методы ведения хозяйства стали не пригодны для использования.[33]

В связи с тем, что в России использовался хозяйственный расчет, а параллельно была предпринята попытка заимствования идей и структур зарубежного опыта бюджетирования, поэтому она не принесла желаемого успеха. Поскольку условия в нашем государстве не подходят под требования зарубежных тенденций бюджетирования. Для решения этих проблем потребуются новые подходы к разработке цели бюджетирования и его

принципов с учетом разных заинтересованных сторон: собственников, наемного персонала и государства. Для достижения максимальных целей внедрения бюджетирования, необходимо, чтобы оно способствовало удовлетворению интересов, как руководства компании, так и наёмного персонала.[34]

Методологическая основа такой концепции на уровне предприятия – получение максимальной прибыли, обеспечивающей необходимые пропорции развития его экономики в условиях гармонизации интересов собственников и наёмного персонала. Исходя из всего вышеизложенного, бюджетирование следует рассматривать как метод хозяйствования в рыночных условиях, пришедший в России на смену хозрасчету, с ориентацией на новые цели хозяйствования с оценкой результатов по критерию качества жизни персонала.

Что касается хозрасчета, то это экономическая категория социалистического способа производства. Рыночные преобразования в России привели к существенным отличиям бюджетирования от хозяйственного расчета, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Сходство и различие бюджетирования от хозрасчета

	Метод бюджетирования	Метод хозрасчета
Сходство	Направлены на снижение издержек предприятия и эффективное использование ресурсов	
Отличия	Как метод рыночного хозяйствования, основан на конкуренции свободных товаропроизводителей, предполагает: формирование центров ответственности, формальное закрепление, делегирование и регламентирование их полномочий, независимое обоснованное нормирование, ценообразование, самостоятельное планирование бюджетов, массовое привлечение персонала к рациональному использованию и экономии ограниченных ресурсов предприятия на основе заранее оговоренной системы мотивации и экономической оценки результатов труда, контроля и регулирования.	Как метод социалистического хозяйствования, основан на директивном централизованном планировании, который направлен на режим экономии ресурсов предприятия, но не предполагает формирование центров ответственности, полномочия хозрасчетных единиц в использовании результатов труда только декларируются, а мотивация персонала основана на уравнительной системе оплаты труда.

Подводя итог первой главы, можно сделать следующие выводы:

1)В России понятие бюджетирования появилось относительно недавно и теоретически разработано слабо. Сами подходы к бюджетированию были заимствованы у зарубежных стран и механически перенесены в теорию и практику нашей страны. Эти обстоятельства требуют привязки к российским условиям, так как категорически не подходят под заимствованную систему бюджетирования, что приводит к проблемам и слабым результатам для предприятий.

2) В связи с особенностями экономики России, бюджетирование нельзя рассматривать как функцию финансового планирования, потому что бюджетирование есть новый метод хозяйствования в рыночных условиях, пришедший на смену хозяйственному расчету. При этом бюджетирование должно охватывать все сферы деятельности предприятия, включая: организационную, инновационную, операционную, инвестиционную, социальную и финансовую. И только, охватывая бюджетированием все сферы деятельности предприятия, и, опираясь на строгое выполнение совокупности всех основных функций управления, можно добиться реального эффекта.

3) Применение бюджетирования в нашей стране позволит решить такие важные задачи, как:

а) получение высокой прибыли, если руководство предприятий будет полностью заинтересовано в повышении критерия уровня жизни наемного персонала, а так же его мотивации;

б)откроет дополнительные экономические возможности для предприятия и будет усовершенствована организационная структура, которая в свою очередь откроет большие возможности для широкой деятельности предприятия в будущем.

2 Организация бюджетного управления на предприятии ОАО «Электромеханика»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество “Электромеханика” преобразовано из государственного предприятия на основании Указа Президента РФ “Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества” от 1 июля 1992г. №721 и решения Комитета по управлению госимуществом Пензенской области. (рег. No 46/48, зарегистрировано решением Малого Совета Ленинского района г. Пензы "22"октября 1992г. ОКПО 00227442, ИНН 5836605167) в соответствие с действующим законодательством РФ.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента государственной регистрации. Общество для достижения целей своей деятельности вправе нести обязанности, осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством открытым акционерным обществам, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями продукции и услуг, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью Общества в период между Общими собраниями акционеров осуществляет Совет Директоров Общества. Исполнительным единоличным органом Общества является Генеральный директор.

ОАО "Электромеханика" - российское предприятие, с 1961 года производящее высокотехнологичные информационно-измерительные системы, средства автоматизации и обеспечения безопасности техпроцессов, применяемые на железнодорожном транспорте, в атомной энергетике и в управлении автотранспортными потоками.

Основные направления деятельности предприятия:

1)Бортовые информационно-измерительные системы для железнодорожного транспорта;

2)Контроллеры для автоматизированных систем управления дорожным движением;

3)Изготовление металлоконструкций.

Организационная структура ОАО «Электромеханика» многоуровневая и состоит из нескольких блоков. Она представлена в Приложении 2.

ОАО «Электромеханика» динамично развивается, имеет современную производственную базу, объединяет около 800 квалифицированных сотрудников. Более трехсот высокопрофессиональных конструкторов, программистов и технологов создают наукоемкую, конкурентоспособную продукцию.

Оборудованием ОАО «Электромеханика» оснащены:

- 2/3 локомотивов России и СНГ - приборами контроля параметров движения;

- более 50-ти субъектов РФ, в Казахстане и Кыргызстане оснащены оборудованием для управления светофорными объектами.

Высокое качество выпускаемой продукции обеспечивается производством по полному технологическому циклу: от разработки конструкторской документации до послегарантийного обслуживания готовых изделий.

Миссия ОАО "Электромеханика" - создание и внедрение современных комплексов измерения, регистрации и автоматизации для промышленности и транспорта.

Ценности компании:

1)непрерывное совершенствование;

2)надежность и ответственность;

3)клиентоориентированность;

4)креативность и инновационность;

5)партнерство;

6)ориентация на результат.

Продукция ОАО "Электромеханика" поставляется во многие регионы России, ближнего и дальнего зарубежья.

Партнёрства:

1)Объединение производителей железнодорожной техники (ОПЖТ);

2)Хартия о взаимодействии ОАО "РЖД", НП "ОПЖП" и российских предприятий транспортного машиностроения, производителей железнодорожной техники, узлов и компонентов.

Система менеджмента качества в ОАО «Электромеханика» существовала всегда, а начиная с 1998 года, в компании было принято решение привести ее в соответствие с Международным стандартом ISO 9001. Система менеджмента бизнеса ОАО «Электромеханика» сертифицирована на соответствие требованиям Международных стандартов ISO 9001:2015 и IRIS v.2.0 (стандарт железнодорожной промышленности).

По итогам аудита DQS в феврале 2017 года уровень развития предприятия составил 74%.

Получены сертификаты Международного образца:

- Сертификат DQS Holding GmbH №504782 о соответствии IRIS от 27.03.2017 г.

- Сертификат DQS Holding GmbH №504782 QM15 о соответствии ISO 9001:2015 от 02.03.2017 г.

- Сертификат Международного образца IQNet № DE-504782 QM15 о соответствии ISO 9001:2015 от 02.03.2017 г.

2.2 Оценка финансового состояния ОАО «Электромеханика»

Для принятия эффективных, точных и взвешенных в финансовом отношении управленческих решений необходимо проанализировать его финансовое состояние.

Финансовое состояние предприятия — это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к погашению долговых обязательств и саморазвитию на фиксированный момент времени.

Основным элементом при проведении анализа финансового состояния предприятия является анализ имущественного положения – анализа активов и пассивов. При анализе активов и пассивов баланса прослеживается динамика их состояния в анализируемом периоде. Анализ следует проводить по абсолютным и по относительным показателям структуры баланса. Основные задачи анализа финансового состояния – определение качества финансового состояния, изучение причин его улучшения или ухудшения за период, подготовка рекомендаций по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Эти задачи решаются на основе исследования динамики абсолютных и относительных финансовых показателей, разбиваются на следующие аналитические блоки:

1) структурный анализ активов и пассивов;

2) анализ финансовой устойчивости;

3) анализ платежеспособности.

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить, изменение произошедшие в основных статьях баланса ОАО «Электромеханика». Вертикальный и горизонтальный анализ баланса представлен в Приложении 1.

Вывод по проведенному вертикальному и горизонтальному анализу баланса:

Соотношение основных качественных групп активов организации на 31 декабря 2016 г. характеризуется большой долей (93,7%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период увеличились на 66 625 тыс. руб. (на 22,2%). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 24,5%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на диаграмме (рисунок 8).

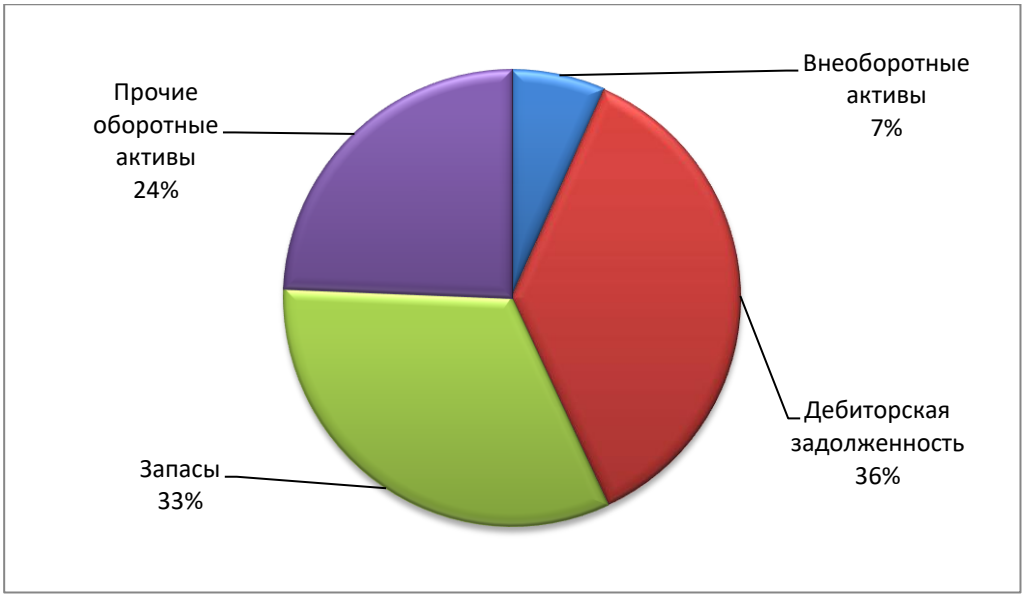


Рисунок 8 – Структура активов организации на 31 декабря 2016 года

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет запасов, дебиторской задолженности, финансовых вложений. Незначительную величину в составе оборотных средств составляют также НДС по приобретенным ценностям, денежные средства и денежные эквиваленты.

Стоимость запасов по состоянию на 31 декабря 2016 г. по сравнению с предыдущим периодом увеличилась на 15550 тыс. руб. и составила 130102 тыс. руб.

В структуре баланса ОАО "Электромеханика" как на начало, так и на конец периода присутствуют краткосрочные финансовые вложения. Темп роста к концу исследуемого периода составил 109,41%. В течение анализируемого периода их уровень повысился на 7242 тыс. руб.

Сумма свободных денежных средств на предприятии к концу исследуемого периода возросла на 943 тыс. руб. и составила 1330 тыс. руб.

Структура пассивов организации ОАО «Электромеханика» представлена на рисунке 9.

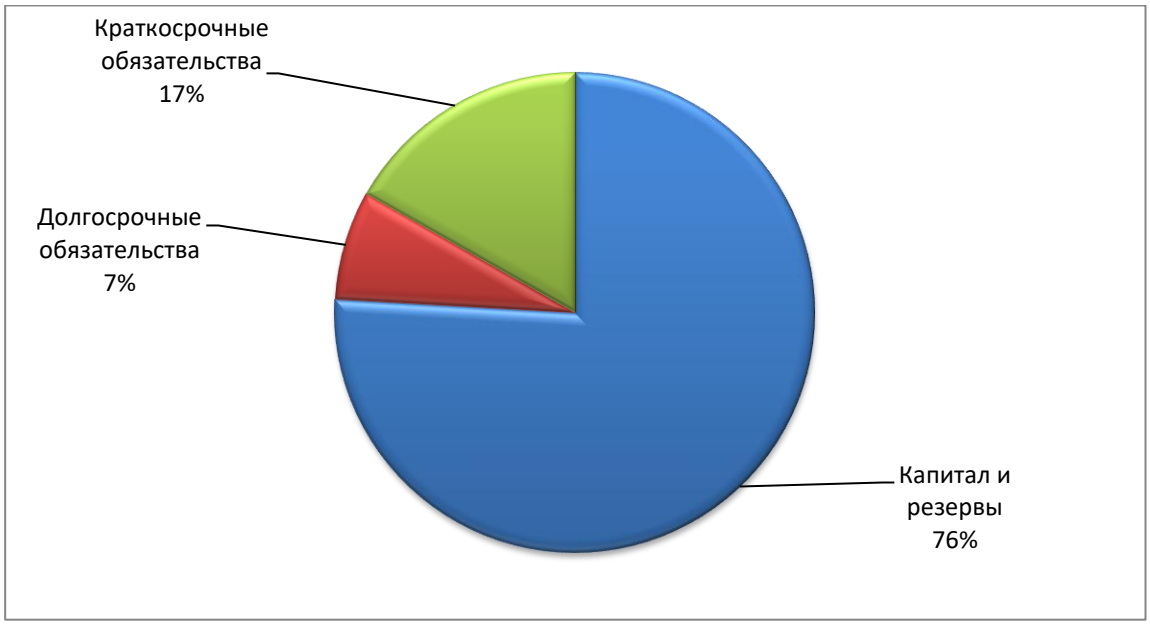


Рисунок 9 – Структура пассивов организации на 31 декабря 2016года

Как видно из приведенной схемы, пассив баланса по состоянию на 31.01.2016 г. состоит из капитала и резервов, долгосрочных обязательств, краткосрочных обязательств. При этом собственный капитал составляет 75,89% от общей стоимости источников имущества организации, долгосрочные обязательства находятся на уровне 7,34% от стоимости имущества, удельный вес краткосрочных обязательств равен 16,77%.

В конце анализируемого периода в составе собственного капитала предприятия выделяется уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, нераспределенная прибыль.

Уставный капитал организации на всем протяжении исследуемого периода оставался неизменным и составил 78 тыс.руб. Уровень добавочного капитала по состоянию на 31 декабря 2016 года незначительно снизился по сравнению с предыдущим периодом на 96 тыс. руб. и составил 16725 тыс. руб. Также в структуре баланса присутствует резервный капитал в сумме 19 тыс. руб. Как на начало, так и на конец исследуемого периода в балансе предприятия присутствует нераспределенная прибыль, 68,58% пассива баланса она составляла в начале исследуемого периода к концу произошло увеличение до 71.31% и стала равной 261704 тыс.руб. Заемные средства предприятия как на начало, так и на конец периода состоят из долгосрочных и краткосрочных обязательств.

Долгосрочные обязательства за период анализа снизились на 1650 тыс. руб. и составляют к концу исследуемого периода 25500 тыс. руб. или 93,92% от их первоначального уровня. В структуре долгосрочных обязательств как на начало периода, так и на конец присутствуют отложенные налоговые обязательства. К концу исследуемого периода они увеличились на 460тыс.руб. Темп роста на конец исследуемого периода составляет 147,62%.

По строке 1510 баланса (краткосрочные заемные средства) – сумма заемных средств на 31.01.2015 г. снизилась по сравнению с положением на 31.01.2014 г. на 5452тыс. руб. и составила 42688 тыс. руб. Но уже по состоянию на 31.01.2016 происходит увеличение на 18849 тыс.руб, темп роста составил 144,16%. Краткосрочные заемные средства в организации ОАО «Электромеханика» представлены только кредиторской задолженностью. Удельный вес кредиторской задолженности составляет 100% в структуре краткосрочных обязательств. По отношению к общей стоимости имущества она составляет по состоянию на 31.01.2015 г. 13,87% общей стоимости имущества предприятия, а на 31.01.2016 г. – 16,77%.

Увеличение активов на 59276 тыс. руб. сопровождается одновременным увеличением обязательств предприятия на 17659 тыс. руб. То есть активы растут в 3,36 раза быстрее, чем обязательства. Так как платежеспособность

зависит от покрытия обязательств предприятия его активами, можно утверждать, что следствием этого будет значительное улучшение платежеспособности.

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка состава и структуры баланса предприятия позволяет выделить следующие признаки «хорошего» баланса (устойчивого финансового состояния):

1)общая стоимость имущества увеличилась;

2)заемные средства полностью покрываются активами предприятия;

3)темп роста собственного капитала выше, чем темп роста заемного.

Данные характеристики позволяют говорить об устойчивом развитии предприятия, стабильности его финансового состояния. Однако помимо положительных признаков, указанных выше, можно отметить и несколько проблем:

1)стоимость основных средств снижается;

Это говорит о том, что в течение исследуемого периода основные средства предприятия не обновлялись, новое оборудование не закупалось. В случае, если все оборудование предприятия является новым, данная проблема не является критичной, однако в случае весьма изношенного оборудования это может свидетельствовать о необходимости обновления основных фондов компании.

2)наличие колебаний дебиторской задолженности.

Разница между абсолютными значениями показателя составляет около 40 000 тыс. руб. (примерно 25% от общей суммы дебиторской задолженности).

Такие колебания могут являться свидетельством отсутствия грамотной политики управления дебиторской задолженностью или ненадежности клиентов предприятия. Также это может говорить об определенных проблемах с продажами и наличием платёжеспособного спроса на продукцию предприятия в 2015 году (меньше продаж – меньше дебиторская задолженность).

Далее проведем анализ финансовой устойчивости. Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая

устойчивость. Она зависит как от стабильности экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность предприятия, так и от результатов его функционирования, его активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая об устойчивом превышении доходов предприятия над его расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости фирмы.

Финансовая устойчивость оценивается с помощью системы финансовых коэффициентов, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Относительные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Значение показателя, %			Темп прироста, %		Нормативное значение
	2014г.	2015г.	2016г.	2015 к 2014	2016 к 2015	
Коэффициент капитализации (коэффициент соотношения заемных и собственных средств)	0,34	0,30	0,32	-12,69	6,27	<1,5
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,71	0,75	0,74	4,51	-0,59	≥ 0,5
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,74	0,77	0,76	3,34	-1,42	>0,5
Коэффициент финансирования	2,92	3,35	3,15	14,54	-5,90	≥ 0,7
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,86	0,88	0,92	2,87	3,85	>0,5
Коэффициент иммобилизации	0,12	0,1	0,07	-16	-30	0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,84	0,86	0,83	2,57	-3,36	≥ 0,6

Как показывают данные таблицы, динамика коэффициента капитализации свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости, наблюдается уменьшение показателя в динамике (2014г. = 0,34;, 2015 г. = 0,30; 2016 г. = 0,32), что является положительным фактором. Это означает, что доля заемных средств, используемых для финансирования деятельности компании, снижается, следовательно, снижается зависимость от кредиторов. Данный факт свидетельствует о повышении финансовой устойчивости компании.

Размер коэффициента обеспеченности собственными средствами за анализируемые периоды значительно выше 50 %, поэтому можно сказать, что ОАО «Электромеханика» не зависит от заемных источников при формировании своих оборотных средств. Наблюдается рост данного показателя, что является благоприятной ситуацией.

Значение коэффициента финансовой независимости на конец 2016 г. выше рекомендуемого значения, т.е. собственникам на конец года принадлежит 76% в стоимости имущества и 34% составляют заемные средства. Значение коэффициента автономии на начало исследуемого периода составляло 0,74, а на конец года 0,76, т.е. увеличился на 0,02, рост этого показателя свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия, снижении риска финансовых затруднений в будущих периодах и говорит о том, что все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами.

Как показывает коэффициент финансирования, собственный капитал на конец 2016 г. в 3,15 раза перекрывает заемный капитал.

Коэффициент финансовой устойчивости говорит о том, что на конец 2016 г. 83% актива финансируется за счет устойчивых источников.

Коэффициент маневренности собственного капитала в 2014 году составил 0,86, в 2015 году – 0,88, а в 2016 году - 0,92. Темп прироста данного коэффициента на конец исследуемого периода составил 3,85%. По сравнению с предыдущим периодом произошло увеличение на 4%, значит выросло количество собственного капитала, находящегося в обращении для

финансирования текущей деятельности предприятия. Чем больше значение данного показателя, тем более маневренно, а значит и более устойчиво предприятие с точки зрения возможности его переориентирования в случае изменения рыночных условий.

Связь структуры активов и финансовой устойчивости предприятия устанавливает коэффициент иммобилизации. Чем меньше значение данного коэффициента, тем указанная возможность больше. В период 2014-2016 г.г. анализируемый коэффициент имеет тенденцию к снижению. Так, на конец 2016 года, он составил 0,07.

Подводя итоги, необходимо признать ОАО "Электромеханика" финансово устойчивым предприятием. Компания в достаточной степени финансово независима от внешних источников финансирования. Преимущество подобной ситуации состоит в наличии у предприятия резервов для покрытия заемных обязательств в долгосрочной перспективе. Также положительным фактором являются высокие значения коэффициента маневренности собственного капитала, которые свидетельствуют, что предприятию удастся избежать срывов в работе при каких-либо изменениях внешних условий.

Далее необходимо оценить платежеспособность и ликвидность предприятия ОАО «Электромеханика». Платежеспособность организации является внешним признаком его финансовой устойчивости и обусловлена степенью обеспеченности оборотных активов долгосрочными источниками. Она определяется возможностью организации наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства. Анализ платежеспособности необходим не только для самих организаций с целью оценки и прогнозирования их дальнейшей финансовой деятельности, но и для их внешних партнеров и потенциальных инвесторов.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе анализа ликвидности текущих активов организации, т.е. их способности превращаться в

денежную наличность, так как зависит от нее напрямую. Оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка ликвидности баланса и платежеспособности предприятия

Наименование показателя	Оптимальное значение	Значение показателя			Темп прироста, %	
		2014год	2015год	2016год	2015-2014гг.	2016-2015гг.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов)	0.20 - 0.25	0,28	1,81	1,39	538,36	-23,29
2. Коэффициент быстрой ликвидности («критической оценки»)	0.7 - 1.0	3,01	3,87	3,47	28,42	-10,39
3. Коэффициент текущей ликвидности (покрытия долгов)	> 2	5,58	6,56	5,59	17,52	-14,82
4. Коэффициент общей платежеспособности	>= 2	3,92	4,35	4,15	10,83	-4,54
6. Коэффициент утраты платежеспособности	≥ 1.0	6,68	5,47	-	-18,19	-

По результатам таблицы можно сделать вывод, что ОАО «Электромеханика» – платежеспособное предприятие, т.к. коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств. На 01.01.2017 года способность предприятия погасить краткосрочные долги за счет наиболее ликвидных средств незначительно увеличилась. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Коэффициент быстрой ликвидности на начало исследуемого периода составил 3,01, на конец исследуемого периода 3,47, темп прироста по сравнению с предыдущим периодом составляет (-10,39%), т.е. наблюдается незначительное снижение. В целом можно говорить о способности предприятия погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции. С другой стороны, значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, это может быть связано с медленной оборачиваемостью средств, вложенных в запасы, ростом дебиторской задолженности.

Рост коэффициента текущей ликвидности свидетельствует о превышении оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами, что обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности. В данном случае коэффициент текущей ликвидности значительно выше нормы, здесь можно сделать вывод, что у предприятия имеются достаточный объем свободных ресурсов, которые были образованы благодаря собственным источникам. Однако, если взглянуть на это с точки зрения менеджмента, существенные накопления запасов связаны с неэффективным руководством над активами и данная компания не использует по максимуму свои возможности по получению займов и кредитов.

Рассчитанный коэффициент утраты платежеспособности, в конце исследуемого периода равен 5,47, что свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия не утратить платежеспособность.

Характеризуя ликвидность баланса предприятия, можно сказать, что баланс предприятия абсолютно ликвиден, т.к., платежная готовность предприятия остается достаточно высокой, но значения коэффициентов находятся сверх нормативных значений. Это означает что на предприятии неэффективное управление активами предприятия.

Подводя итог данному параграфу, можно сказать что, была проведена оценка финансового состояния предприятия ОАО «Электромеханика». Оценка проводилась по следующим основных направлениям:

- оценка структуры баланса предприятия и динамики ее изменения (вертикальный и горизонтальный анализ);
- расчет коэффициентов финансовой устойчивости;
- расчет коэффициентов ликвидности и платежеспособности.

Проведенный анализ позволил взглянуть на состояние предприятия с разных точек зрения, что дало возможность выявить основные преимущества и недостатки в работе предприятия.

К преимуществам предприятия можно отнести:

1. Рост валюты баланса;
2. Последовательное увеличение нераспределенной прибыли предприятия;
3. Удовлетворительные значения коэффициентов финансовой устойчивости предприятия;
4. Отсутствие проблем с ликвидностью и платежеспособностью.

Однако следует отметить, что при этом на предприятии также существует ряд проблем:

1. Большое количество «свободных» денежных средств на предприятии (финансовые вложения и денежные средства);
2. Коэффициенты ликвидности многократно превышают рекомендуемые значения.

Учитывая выявленные при анализе предприятия проблемы и принимая во внимание значения рассчитанных коэффициентов, которые говорят о наличии у предприятия большого резерва ликвидности, можно вынести ряд рекомендаций и предложений для руководства предприятия по совершенствованию его финансового положения и извлечения из этого максимальной выгоды для предприятия с минимальным риском.

1. Увеличить долю заемных средств предприятия в балансе.

В данный момент предприятие практикует осторожную финансовую политику, однако рассчитанные выше коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности показывают, что предприятие обладает очень большим запасом прочности, и, следовательно, не использует все возможности, которые может предоставить ему кредитование. К таким возможностям относится, например, эффект финансового рычага, который создает «налоговый щит» и позволяет экономить на налоге на прибыль.

В этом случае, безусловно, увеличивается риск предприятия, однако, во-первых, существующий резерв ликвидности позволяет покрыть этот риск, а во-вторых, можно прибегнуть к страхованию.

2. Снизить величину оборотных средств предприятия.

Для производственного предприятия ОАО «Электромеханика» имеет весьма нетипичное соотношение внеоборотных и оборотных активов. Коэффициенты ликвидности также явно указывают на то, что такое количество оборотных средств предприятия является излишним. Деньги замораживаются, не участвуют в производственном и финансовом цикле предприятия.

Произвести коррекцию оборотных активов предприятия можно, во-первых, за счет снижения величины дебиторской задолженности, а во-вторых, за счет снижения величины финансовых вложений.

Корректировка величины оборотных активов за счет снижения дебиторской задолженности представляется возможной и правильной, т.к. на конец 2016 г. ее доля в балансе составила 34,85%, т.е. более 1/3. Качество дебиторов предприятия неизвестно, поэтому следует помнить о том, что большая величина дебиторской задолженности может обернуться большой величиной потерянных (невыплаченных) средств. В данном случае потери не являются критическими для предприятия, однако такое нерациональное использование денежных средств не идет на пользу предприятию.

Финансовые вложения предприятия составляют 22,95% от общей суммы активов предприятия. Такая большая доля, скорее всего, является свидетельством того, что предприятие имеет большое количество свободных

денежных средств. Решение положить денежных средства на депозитный счет в банке является правильным – так деньги меньше пострадают от инфляции, однако существует иная возможность применения данных средств, описанная в следующем пункте.

3. Высвобожденные денежные средства направить на закупку/обновление основных средств.

Как было сказано ранее, основные средства предприятия не обновлялись в течение трех лет, что в случае отсутствия недавней модернизации может говорить об изношенности оборудования и необходимости его скорой замены, в этом случае высвобожденные денежные средства могут быть полезны.

Если же оборудование предприятия не требует замены, то данные средства могут быть вложены в новое строительство (и, соответственно, расширение производства) или в нематериальные активы (в виде новых научных разработок и изысканий).

Итак, предприятие ОАО «Электромеханика» обладает удовлетворительной структурой баланса и не имеет серьезных проблем, грозящих банкротством. Однако на основании расчетных значений коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости были сформулированы некоторые замечания относительно финансовой политики предприятия.

Все вышеуказанные замечания и рекомендации направлены на корректировку величины оборотных и заемных средств. Предложенные меры позволят предприятию более эффективно использовать свои ресурсы и избегать замораживания большого количества денежных средств на счетах.

2.3 Действующая система бюджетного управления на предприятии ОАО «Электромеханика»

Бюджетирование выступает одним из процессов, осуществляемых в рамках управления финансами ОАО «Электромеханика». Осуществляется

бюджетирование сотрудниками финансово-экономического отдела. В соответствии с Положением о финансово-экономическом отделе ОАО «Электромеханика» финансово-экономический отдел (ФЭО) выступает в качестве самостоятельного структурного подразделения, входит в состав финансово-экономической службы компании, подчиняясь при этом непосредственно финансовому директору. Руководит отделом начальник, который назначается на должность и освобождается от выполнения должностных обязанностей на основании приказа генерального директора. Структура отдела представлена на рисунке 10.

Рисунок 10 – Структура финансово-экономического отдела

Согласно данным рисунка 10, в составе финансово-экономического отдела выделяется специальное структурное подразделение, которое ориентировано на организацию планирования и выполняет соответствующие функции:

1)сбор и обработка информации, необходимой для составления всех видов бюджетов;

2)составление планов бюджета доходов и расходов, бюджета накладных расходов, бюджета движения денежных средств;

3)составление бюджета доходов и расходов, бюджета накладных расходов, бюджета движения денежных средств;

4)анализ исполнения бюджетов, составленных в процессе планирования;

5)анализ ценовой политики предприятия, процессов установления цены на основе калькулирования расходов, входящих в себестоимость продукции, установление стоимости, отвечающей задачам повышения прибыли предприятия с учетом соблюдения среднерыночных цен и на основании анализа цен аналогичной продукции, предлагаемой конкурентами;

6)проведение факторного анализа, выявляющего наиболее значимые факторы, повлиявшие на исполнение/неисполнение бюджета, отклонение от плана;

7)формирование прогноза сбыта в процессе совместной работы с сотрудниками отдела маркетинга и построение на основе него прогнозных бюджетов: доходов и расходов, накладных расходов, движения денежных средств;

8)выявление факторов, оказавших максимальное влияние на формирование доходов и расходов по основным видам деятельности и каждой товарной группе продукции, разработка мероприятий по снижению расходов;

9)анализ состава и структуры бюджетов доходов и расходов;

10)анализ ликвидности денежных потоков, эффективности управления ими;

11)анализ состава, структуры и динамики кредиторской и дебиторской задолженности предприятия;

12)формирование перечня и основных направлений, суммы расходов по обязательным платежам: сотрудникам предприятия, в бюджет и внебюджетные фонды, банк.

Основные направления и цели взаимодействия сотрудников подразделения с работниками других производственных подразделений предприятия в процессе бюджетирования представлены в таблице 6.

Таблица 5 – Основные направления взаимодействия финансово-экономического отдела с производственными подразделениями ОАО «Электромеханика» в процессе бюджетирования

Взаимодействующее подразделение	**ФЭО получает информацию**	**ФЭО предоставляет информацию**
Высшее руководство	Приказы, распоряжения	Проекты бюджета доходов и расходов, движения денежных средств, бюджета накладных расходов;
		Анализ исполнения бюджетов, фактическое ежедневное исполнение БДДС;
		Документы для оформления кредитов и лизинговых операций;
	Указание на открытие разовых и постоянных заказов (внешних и внутренних)	Материалы к балансовой комиссии
		Технико-экономические показатели, анализ, отчеты по управленческому учету, отчет по итогам года, расчет прибыли в электронной форме
		Проект данных для предоставления в статуправление, другие госорганы
		Протоколы согласования цен, прайс-листы, калькуляции
Все подразделения	Исходные данные для планирования и исполнения бюджета доходов и расходов (БДР) бюджета накладных расходов (БНР), бюджета движения денежных средств (БДДС);	Лимиты на запасы товарно-материальных ценностей, междугородние телефонные переговоры, использование транспорта и ксероксной бумаги
	Счета на оплату;	Информацию об оплате;
	Обоснование отклонений от показателей, утвержденных в БДР, БДДС, БНР, лимитов	Утвержденные БДР, БДДС, БНР, план производства на год
	Карты разрешения замен материалов и ПКИ и технические решения	Исполнение лимитов для выявления причин перерасхода и их устранения
		Рабочие инструкции
Служба коммерческого директора	Копии счетов и протоколов согласования цен на материалы и ПКИ	-
Отдел организации труда и з/платы (ООТиЗ)	Расшифровка трудоемкости и зарплаты по видам работ на изделия	Ведомости распределения 117, 019 шифра оплаты труда.
	Утвержденный списочный состав и извещения о его изменении;	График отпусков, сведения о невыходах на работу, заявки на проведение семинаров по повышению квалификации.

Хозяйственный отдел (ХО)	Отчет об использовании ксероксной бумаги	Заявка на канцелярские товары
Отделы реализации продукции Отдел маркетинга	Аналитические записки с рыночными ценами на новые изделия;	Утвержденные прайс-листы, протоколы согласования цен
	Данные по прогнозу объемов сбыта для БДР и графики платежей для БДДС;	
	Отчет о поступлении средств за продукцию и задолженности по товарным направлениям;	Информация о поступлении денежных средств
	Заявка на расчет цен на несерийные изделия	Калькуляции цен на продукцию
Отдел кооперированных поставок (ОКП)	Протоколы согласования цен на кооперацию	
Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	Ожидаемый товар на месяц, главный календарный план	
Цеха и хозрасчетные подразделения	Отчет по основным технико-экономическим показателям	
	Калькуляции по разовым заказам	
	Планы работ на год, квартал, месяц	
Бухгалтерия	Расшифровки кредиторской и дебиторской задолженности к балансам;	Уведомление об открытии и закрытии счетов в банках;
	Сметы платежей в бюджет и внебюджетные фонды;	Банковские выписки по счетам;
	Балансы и отчеты о прибылях и убытках;	-
	Документы по оборудованию, передаваемому в залог.	Справка об остатках на забалансовых счетах по полученным и выданным обеспечениям;
Отдел главного энергетика (ОГЭ), технологический отдел (ТО)	График оплаты за потребленные энергоресурсы	Данные для расчета арендных платежей у арендаторов
		Счета на акцепт
Информационная служба (ИС)	Списки работников предприятия для перечисления заработной платы на пластиковые карты	

Результирующим этапом процесса бюджетирования выступают следующие направления деятельности:

1)разработка и согласование годового плана производства в соответствии с нормами и требованиями ПР-181;

2)разработка и анализ исполнения бюджета доходов и расходов (БДР) и бюджета движения денежных средств (БДДС);

3)определение показателей экономической эффективности деятельности структурных подразделений и выявление их динамики;

4)организация и методологическое обеспечение оперативно-статистического учета;

5)организация и руководство работой по комплексному экономическому анализу финансово - хозяйственной деятельности организации.

Основой бюджетирования выступает составление бюджета доходов и расходов. Его формирование осуществляется в соответствии с особенностями работы предприятия и основными направления его деятельности, а также на основании структуры предприятия. Порядок подготовки бюджета на основе консолидированных данных включает в себя следующие этапы:

1) Сбор необходимых сведений о динамике продаж по основным видам продукции. Формирование общего показателя;

2)Определение состава расходов, входящих в структуру себестоимости предприятия, обобщение показателя;

3) Определение размера валовой прибыли;

4) Расчет и структурирование управленческих и коммерческих расходов, определение итогового показателя;

5) Формирование совокупности прочих доходов и расходов;

6) Определение показателя прибыли предприятия до налогообложения;

7) Формирование налоговой базы, расчет налога на прибыль с учетом льгот и авансовых платежей;

8) Определение чистой прибыли;

9) Определение перспективных направлений распределения чистой прибыли;

10) Анализ отклонения фактических показателей от параметров планового бюджета доходов и расходов, составленного ранее;

11) Факторный анализ доходов и расходов, определяющий основные группы показателей, оказавшие максимальное влияние на итоговый результат компании в виде чистой прибыли;

12) Формирование перспективного бюджета на основе прогнозных данных;

При формировании бюджета доходов и расходов используются следующие принципы и основные допущения:

1)бюджеты доходов и расходов могут составляться в разрезе: отдельных наименований продукции, структурных подразделений предприятия, отдельных контрактов в случае их воздействия на работу предприятия в соответствии с показателями значительного объема и эффективности;

2)планирование на месяц, квартал, год;

3)осуществление планово-фактического контроля на основе сравнительного анализа;

4)формирование бюджета, исходя из натуральных и стоимостных показателей.

После того, как бюджет доходов и расходов составлен, работа с ним не завершается, так как он:

1)контролируется и подвергается дополнительному анализу в процессе выполнения;

2)анализируется на предмет исполнения по схеме (таблица 2);

3)анализируется для выявления наиболее перспективных видов продукции;

4)анализируется с точки зрения схемы проведения факторного анализа;

5)выступает основой для проведения последующего анализа: изменения и выполнение плановых показателей, определения характера отклонения, выявления факторов, оказавших на них влияние.

В случае выявления в процессе проведения факторного анализа групп расходов, оказавших максимальное влияние на формирование чистой прибыли, разрабатываются мероприятия, касающиеся возможных направлений снижения расходов. Для этого выделяются наиболее проблемные виды расходов и определяются потенциальные направления их снижения. В качестве приоритетных расходов учитываются:

1)расходы на оплату труда работников и их премирование, прочие виды материального стимулирования;

2)обязательные платежи предприятия в бюджет и внебюджетные фонды;

3)расходы на материально-техническое обеспечение предприятия, обеспечивающие бесперебойное функционирование предприятия;

4)обязательные платежи по банковским и коммерческим кредитам, связанные с принятыми на себя обязательствами;

5)оплата расходов, связанных с коммунальным обеспечением предприятия, расходами по потребляемой электроэнергии.

Несмотря на то, что в качестве официально используемых в финансовой практике управления ОАО «Электромеханика» видами бюджетирования являются только три вида бюджетов (накладных расходов, доходов и расходов и движения денежных средств), при формировании только одного бюджета доходов и расходов естественным образом встает вопрос определения совокупности доходов и расходов, оказавших влияние на формирование итоговых показателей доходов и расходов предприятия. В соответствии с этим при желании, исходя из структуры бюджета доходов и расходов и в процессе его формирования могут быть выделены и обобщены данные для составления иных видов бюджетов – рисунок 11.

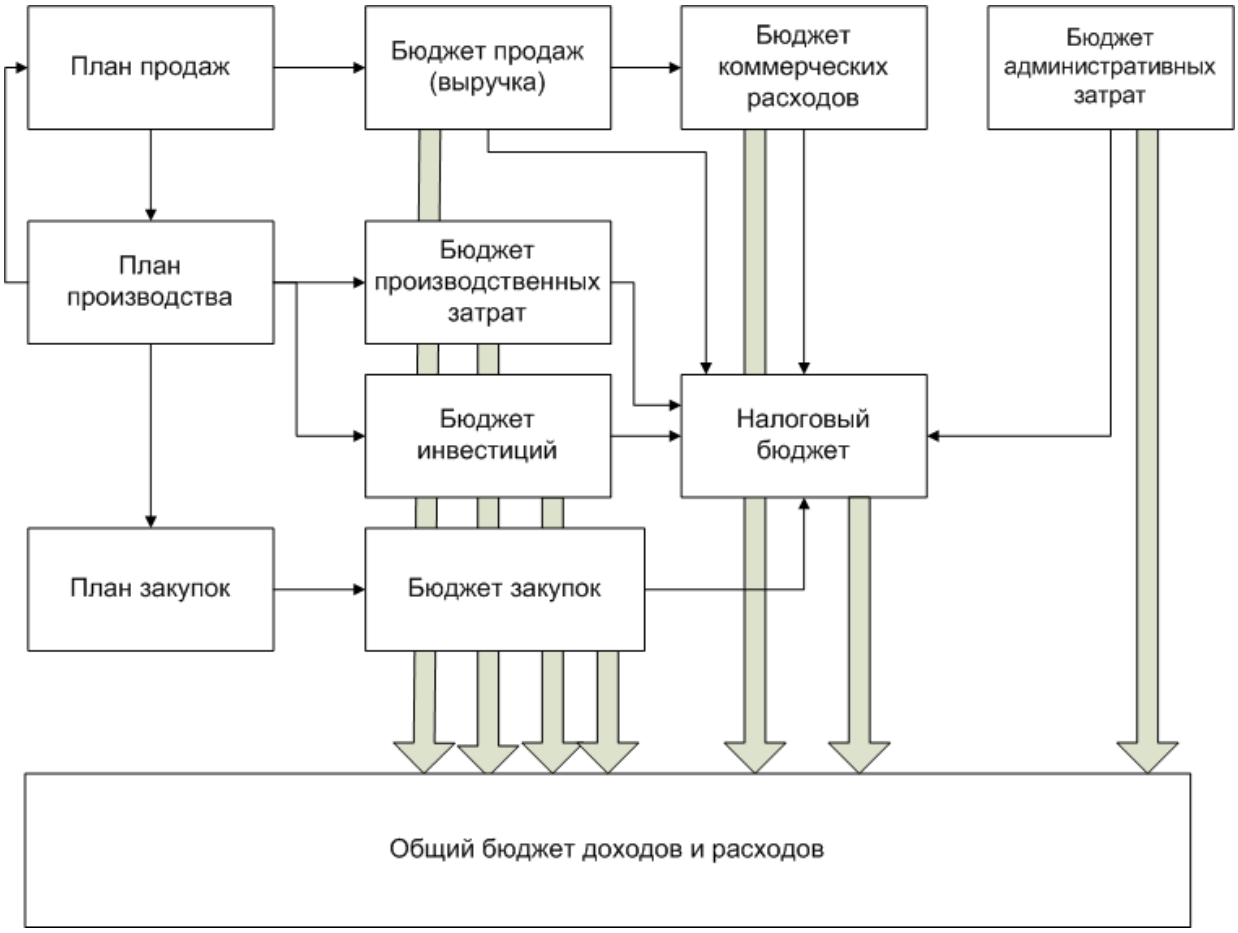


Рисунок 11 – Организация процесса формирования бюджета доходов и расходов ОАО «Электромеханика» и взаимосвязь между его отдельными показателями

Бюджет движения денежных средств ОАО «Электромеханика» формируется на основании движения потоков денежных средств, то есть поступления и расходования финансовых ресурсов от текущих, инвестиционных и финансовых операций по всем направлениям деятельности и видам продукции. На основании разницы между величиной поступления и расходования денежных средств определяется сальдо денежных потоков по каждому из выделенных направлений. Суммирование сальдо по текущим, инвестиционным и финансовым операциям формирует итоговое сальдо денежного потока. Сформированный показатель оценивается в динамике, сравнивается с данными баланса (по статье «Денежные средства»), анализируется с точки зрения определения влияния на него различных видов

платежей и расходов.

Далее в соответствии с особенностями формирования и расходования денежных потоков предприятия необходимо получить аргументированные и подкрепленные статистическими данными ответы на вопросы:

1) из каких источников и в каком объеме поступили денежные средства на предприятии и по каким направлениям деятельности они были израсходованы;

2) обеспечивается ли в процессе текущей деятельности предприятия превышение поступления денежных средств над расходами, насколько постоянно и стабильно такое превышение;

3) достаточно ли у предприятия собственных средств для того, чтобы расплатиться по своим обязательствам;

4) хватает ли прибыли предприятия для финансирования его текущих потребностей;

5) обеспечивают ли собственные средства предприятия возможность для организации инвестиционной деятельности.

В соответствии с этим анализируется:

а) динамика и структура поступления денежных средств;

б) динамика и структура суммы расходования денежных средств;

в) величина и динамика, структура формирования чистого денежного потока;

г) распределение потоков доходов и расходов денежных средств по видам и направлениям деятельности, структурным подразделениям предприятия;

д) величина итогового сальдо денежных средств предприятия и его динамика по видам деятельности и в целом по предприятию.

При формировании бюджета накладных расходов предприятия анализируемые показатели формируются по схеме – рисунок 12.

Рисунок 12 – Формирование бюджета накладных расходов предприятия

Таким образом, проведенное исследование свидетельствует о том, что в рамках организации управления финансами ОАО «Электромеханика» бюджетное планирование занимает одно из ведущих направлений и методов оптимизации использования финансовых ресурсов. Для качественной работы по бюджетированию в рамках финансово-экономического отдела предприятия выделено специальное подразделение. Сотрудники подразделения осуществляют сбор, обработку, хранение и анализ информации, необходимой для составления бюджета доходов и расходов, бюджета накладных расходов и бюджета движения денежных средств предприятия. Это позволяет сформировать прогнозные и текущие бюджеты, провести анализ факторов,

оказавших максимальное влияние на формирование показателей каждого из бюджетов, оценить характер и степень исполнения плановых показателей, степень, характер и причины отклонений.

2.4 Рекомендации по оптимизации процессов бюджетирования на предприятии ОАО «Электромеханика»

Проведенное исследование организации и качества бюджетирования в ОАО «Электромеханика» позволяет сделать следующие выводы:

1)бюджетирование выступает в качестве постоянных и одного из важнейших направлений планирования и управления финансовыми потоками предприятия;

2)практика бюджетирования на предприятии постоянна, для его проведения в составе финансово-экономического отдела выделено специальное подразделение;

3)процессы бюджетирования организуются в строгом соответствии с нормативно-правовыми аспектами управленческого и бухгалтерского учета;

4)в процессе бюджетирования формируются бюджеты: доходов и расходов, накладных расходов, движения денежных средств;

5)по итогам планирования и составления бюджетов после их исполнения проводится факторный анализ;

6)контроль в бюджетировании реализуется за счет использования план-фактного анализа.

В соответствии с проведенным анализом могут быть выделены следующие недостатки и направления совершенствования процессов бюджетирования:

1)отсутствие локальной нормативно-правовой базы, определяющей принципы и механизмы бюджетирования, несмотря на выделение в составе финансовой службы отдельного подразделения, специализирующегося на процессах бюджетирования;

2)отсутствие в практике бюджетирования целевых показателей бюджетирования;

3)отсутствие практики выделения центров ответственности;

4)неиспользование современных информационных технологий для практики организации бюджетирования.

В соответствии с этим в качестве основных рекомендаций по повышению эффективности бюджетирования на предприятии выделяются следующие направления:

1) Документальное закрепление принципов и основ бюджетирования в Положении о бюджетировании, в состав которого необходимо включить основные принципы и механизмы организации процесса бюджетирования, определить основные направления взаимодействия структурных подразделений, принимающих участие в процессах бюджетирования, соответствующие информационные потоки, параметры выбора плановых форм и направления сравнительного анализа. В соответствии с этим в Положении о бюджетировании необходимо предусмотреть следующие разделы:

а) Общие положения, в рамках которых определены нормативно-правовые основы и принципы бюджетирования, охарактеризованы и определены термины, которые используются в этом процессе, центры ответственности, параметры взаимоувязки показателей.

б) Права и обязанности лиц, осуществляющих бюджетирование. В рамках раздела обобщаются полномочия структурных подразделений и лиц, принимающих участие в бюджетировании. При составлении данного раздела обязательно согласование с основными структурными элементами организационной структуры предприятия и должностными инструкциями сотрудников соответствующих подразделений. Также в разделе приводится схема взаимодействия подразделений в процессе планирования.

в) Организация и содержание бюджетирования. В данном разделе характеризуются виды составляемых бюджетов, основные принципы их составления, статьи и показатели. Определяются показатели эффективности.

г) Заключительные положения определяют особенности и статус ответственных лиц, принципы делегирования полномочий.

Таким образом, принятое Положение о бюджетировании станет основой организации процессов, связанных с ним и определит основные положения и принципы бюджетирования в качестве уровня локального нормативно-правового акта, на основании которого впоследствии будут формироваться Положения об отделах и должностные инструкции отдельных сотрудников.

2) Следующим направлением оптимизации бюджетирования выступает определение центров ответственности предприятия. Это делается на основании потоков финансовых ресурсов и производственной структуры ОАО «Электромеханика».

В качестве центра доходов предприятия предлагается определить отдел сбыта продукции. Именно функционирование данного отдела определяет эффективность сбытовой деятельности и динамику доходов. В соответствии с этим основными направлениями работы отдела являются:

а) организация и проведение исследований конкурентных рынков;

б) анализ политики основных конкурентов: товарной, ассортиментной, ценовой, сбытовой;

в) выявление потребностей покупателей;

г) определение направлений коммуникативной политики;

д) организация работы со СМИ;

е) организация работы и совершенствование сайта компании.

Центром затрат предприятия выступает такое структурное подразделение, которое ответственно за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в соответствии с величиной ресурсов, выделенных на эти цели. Согласно организационной структуре предприятия в качестве такого центра выступает отдел сервисного обслуживания, который отвечает за своевременное и рациональное обеспечение предприятия всеми видами необходимых материальных ресурсов в соответствии с величиной запланированных денежных средств. Основным инструментом бюджетного

управления для данного центра ответственности выступает формирование бюджета запасов и бюджета закупок, которые в настоящее время не используются в практике предприятия, но могут быть составлены в процессе формирования бюджета доходов и расходов.

Центром управленческих расходов выступает администрация предприятия и финансово-экономический отдел, бухгалтерия. Данный центр ответственности является одним из возможных видов центров затрат. Он специализируется на выполнении функций управления и их качественном исполнении.

Центр прибыли предприятия определяется как структурное подразделение, которое несет ответственность за получение финансового результата от текущей деятельности в целом. В качестве такого центра выступает компания в целом.

Благодаря выделению основных центров ответственности процессы бюджетирования предприятия определенным образом будут упорядочены и определены на соответствующих уровнях.

3) Заключительной рекомендацией, разработанной на основе проведенного анализа организации бюджетирования в рамках ОАО «Электромеханика» выступает вовлечение в процесс бюджетирование информационных технологий. Современные программные модули и программы ведения бухгалтерского учета содержат все необходимые параметры и возможности для организации бюджетирования на основе общих учетных данных, вводимых в систему. Например, модуль «ИБР Бюджетирование 10» от 1С, легко интегрируясь с любой программой учета Бухгалтерии 1С, действующей на предприятии, позволяет организовать автоматизированное составление различных видов бюджетов предприятия. В числе возможностей программного средства:

а)организация бюджетирования деятельности подразделений с учетом договоров, проектов и лимитов в 1С;

б)возможности для оптимизации и ускорения бюджетирования за счет процессного подхода, контроля сроков и исполнителей в 1С;

в)координации работы подразделений за счет взаимосвязанных финансовых показателей;

г)возможности для перераспределения ресурсов компании согласно установленным целям и параметрами эффективности деятельности подразделений.

Результатом работы модуля становится формирование бюджетов: доходов и расходов, накладных расходов, движения денежных средств, закупок, продаж, запасов и некоторых других в соответствии со спецификой работы предприятия.

Таким образом, разработанные по результатам проведенного анализа рекомендации, выступают основой для дальнейшего развития и совершенствования организации бюджетирования.

Заключение

Проведенное в выпускной квалификационной работе исследование теоретических основ по организации процесса бюджетного управления позволило выявить ряд основных методологических положений.

Бюджетирование представляет собой инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности). Главной задачей является обоснованное планирование деятельности с целью обеспечения текущего контроля на предприятии. Практическая цель бюджетирования – разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят оценить текущую и будущую финансовую ситуацию на предприятии с точки зрения трех важнейших показателей: прибыли, остатков денежных средств, результатов финансовых потоков. Для достижения этой цели разрабатывается бюджетная модель предприятия – структура и система связей между бюджетами.

Главный бюджет предприятия включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов. Кроме того, используются вспомогательные и специальные бюджеты.

Бюджеты не имеют стандартизованной формы, их структура зависит от предмета бюджета, размера организации, детальности проработки, непрерывности процесса планирования. Бюджеты разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д.

Основные этапы создания системы бюджетного управления на предприятии включают последовательную разработку: мастер-бюджета, финансовой структуры, системы показателей, методики заполнения бюджетных форм и регламентов взаимодействия.

Выделенные основные методологические положения системы бюджетного управления применены на практике в ОАО «Электромеханика», но можно выделить существенные недостатки в их работе. К ним можно отнести:

– отсутствие локальной нормативно-правовой базы, определяющей принципы и механизмы бюджетирования;

– отсутствие в практике бюджетирования целевых показателей бюджетирования;

– отсутствие практики выделения центров ответственности;

– неиспользование современных информационных технологий для практики организации бюджетирования.

Недостатки в организации бюджетного управления повлекли за собой некорректную финансовую политику предприятия. Был выявлен ряд проблем в работе предприятия:

1)большое количество «свободных» денежных средств на предприятии (финансовые вложения и денежные средства);

2)коэффициенты ликвидности многократно превышают рекомендуемые значения.

В соответствии с этим в качестве основных рекомендаций по повышению эффективности бюджетирования на предприятии выделяются следующие направления:

1) документальное закрепление принципов и основ бюджетирования в Положении о бюджетировании;

2) определение центров ответственности предприятия;

3) вовлечение в процесс бюджетирование информационных технологий.

Все исследования, проведенные в выпускной квалификационной работе, обосновывают необходимость внедрения бюджетного управления в практику российских предприятий как универсального инструмента управления. Так как бюджетирование способно обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет поддержания функции лидера в снижении затрат, в принятии оптимальных управленческих решений, повышении качества бизнес-процессов,

и достижении стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.

Список использованных источников

1. Федеральный закон N 208-ФЗ от 26.12.1995 «Об акционерных обществах» (ред. от 03.07.2016).

2. Федеральный закон N 402-ФЗ от 6.12.2011 г. «О бухгалтерском учете» (с изменениями и дополнениями).

3. Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие / Н.А. Адамов, - Санкт-Петербург: «Питер», 2014. - 136 с.

4. Аксенова В.О. Бюджетирование - теория и практика: учебное пособие / В.О. Аксенова, Л.С. Шаховская, - Москва: Изд-во «КноРус», 2015. - 396 с.

5. Аньшин В.М. Современные технологии постановки и развития бюджетирования в компании / В.М. Аньшин – М.: Дело, 2011 - 225 с.

6. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент. / Л. Е. Басовский– М.: ИНФРА-М, 2009. - 240 с

7. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие для вузов / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 214 с.

8. Бочаров В. В. Финансовый анализ : учебное пособие / В. В. Бочаров – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.

9. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2013. – 346 с.

10. Бурлаков Г.А. Бюджетирование. Финансы под жестким контролем: Бизнес-курс: учебное пособие / Г.А. Бурлаков, - Москва: Изд-во «М», 2014. - 192 с.

11. Бурнов Г.Н. Бюджетирование: шаг за шагом. / Г.Н. Бурнов, О.И. Кузнецова. - Москва: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2015. - 268 с.

12. Виткалова А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации: учебно-практическое пособие. / А.П. Виткалова, Д.П. Миллер– М.:ИТК Дашков и К, 2012. - 128с.

13. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: учебное пособие / О.Н. Волкова, - Москва: Изд-во «Финансы и статистика», 2014. - 272 с.

14. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 360 с.

15. Добровольский Е. Ю., Карабанов Б. М. Бюджетирование: шаг за шагом.- СПб.: Питер, 2011. – 480 с.

16. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 432с.

17. Карпов А.Н. Бюджетирование, как инструмент управления. Книга 1: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2015. - 400 с.

18. Карпов А.Н. Бюджетный комитет компании. Книга 7: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2015. - 208 с.

19. Карпов А.Н. Регламент системы бюджетирования. Книга 2: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2014. - 472 с.

20. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во Проспект, 2013. – 456 с.

21. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: учебное пособие / О.С. Красова, - Москва: Изд-во «Омега-Л», 2014. - 176 с.

22. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина, - Москва: Изд-во «КноРус», 2012. - 248 с.

23. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Ю.Н., Лачинина Т.А.; Под ред. Ю.Н. Лапыгина - М.: Кнорус, 2014 - 284с.

24. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: Эксмо, 2013. – 462 с.

25. Просветов Г. И. Бюджетирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс»,2009. — 376 с

26. Соколов Я.В. Управленческий учет: Учебник / Я.В. Соколов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 720 с

27. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. - Москва: Изд-во «Финансы и статистика», 2013. - 398 с.

28. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. — М.: Финансы и статистика, 2010. — С. 176.

29. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика. — М.: КНОРУС, 2016. — 416с.

30. Щиборщ К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленных предприятий России.– М.: Дело и Сервис, 2011. – 544с.

31. Жесткова И.С., Кожин В.А., Диалектический подход к пониманию сущности бюджетирования в России//Наука, образование, общество.-2015.№1(3). С. 18-30.

32. Нуруллина Л.Ш., Тихонова А.В. Методология автоматизации процесса бюджетирования на предприятиях//Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - № 12. – с.94-100.

33. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент. – 2010. - №3. – с.23-42.

34. http://ecsocman.hse.ru/text / Алексеева, Е. Ю. Современный подход к определению сущности бюджетирования, его содержания и места в системе управления предприятием.

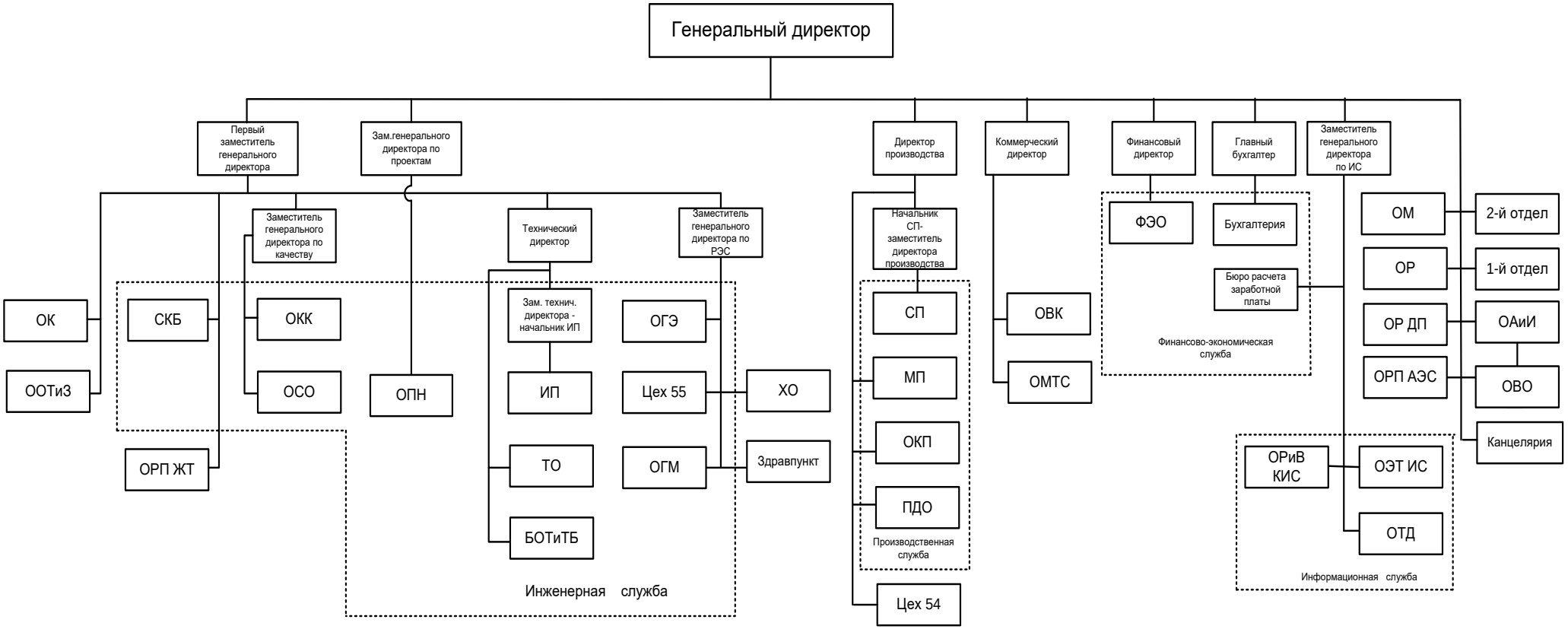
35. http://ecsocman.hse.ru/text / Жукова В.В. Ошибки в бюджетировании на российских предприятиях и способы их устранения.

Приложение 1

Показатели		Абсолютные показатели, тыс. руб.			Удельный вес, %			Отклонения, %		Абсолютное изменение, тыс.руб.		Темп роста, %	
	Код	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	на конец 2016 г.	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	на конец 2016 г.	2014–2015 гг.	2015–2016 гг.	2014-2015 гг.	2015-2016гг.	2014–2015 гг.	2015–2016 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
АКТИВ													
I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ													
Нематериальные активы	1110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	4384	929	7837	1,46	0,30	2,14	-1,16	1,83	-3455,00	6908,00	21,19	843,60
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	1150	18705	15747	12308	6,23	5,12	3,35	-1,11	-1,76	-2958,00	-3439,00	84,19	78,16
в том числе:													
Основные средства в организации	1151	17538	14580	11141	5,84	4,74	3,04	-1,10	-1,70	-2958,00	-3439,00	83,13	76,41
Земельные участки	1152	1167	1167	1167	0,39	0,38	0,32	-0,01	-0,06	0,00	0,00	100,00	100,00
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	1170	259	259	259	0,09	0,08	0,07	0,00	-0,01	0,00	0,00	100,00	100,00
в том числе:													
Паи	1171	259	259	259	0,09	0,08	0,07	0,00	-0,01	0,00	0,00	100,00	100,00
Отложенные налоговые активы	1180	8038	3717	-	2,68	1,21	-	-1,47	-	-4321,00	-	46,24	-
Прочие внеоборотные активы	1190	424	7193	2864	0,14	2,34	0,78	2,20	-1,56	6769,00	-4329,00	1696,46	39,82
в том числе:													
Незавершенные кап.вложения НИОКР	1191	408	6983	2834	0,14	2,27	0,77	2,13	-1,50	6575,00	-4149,00	1711,52	40,58
Расходы будущих периодов	1192	16	210	30	0,01	0,07	0,01	0,06	-0,06	194,00	-180,00	1312,50	14,29
Итого по разделу I	1100	31810	27845	23268	10,59	9,05	6,34	-1,54	-2,71	-3965,00	-4577,00	87,54	83,56
II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ													
Запасы	1210	123395	114552	130102	41,08	37,23	35,45	-3,85	-1,78	-8843,00	15550,00	92,83	113,57
в том числе:													
Сырье и материалы	1211	46190	43731	58472	15,38	14,21	15,93	-1,17	1,72	-2459,00	14741,00	94,68	133,71
Товары отгруженные	1212	813	1288	3307	0,27	0,42	0,90	0,15	0,48	475,00	2019,00	158,43	256,75
Товары для перепродажи	1213	-	16	-		0,01	-	0,01	-	-	-	-	-
Основное производство	1214	59075	56808	60507	19,67	18,46	16,49	-1,21	-1,97	-2267,00	3699,00	96,16	106,51
Вспомогательные производства	1215	16630	12559	7375	5,54	4,08	2,01	-1,46	-2,07	-4071,00	-5184,00	75,52	58,72
Расходы будущих периодов	1216	687	150	441	0,23	0,05	0,12	-0,18	0,07	-537,00	291,00	21,83	294,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	45	67	151	0,01	0,02	0,04	0,01	0,02	22,00	84,00	148,89	225,37
Дебиторская задолженность	1230	131446	87880	127914	43,76	28,56	34,85	-15,20	6,30	-43566,00	40034,00	66,86	145,56

в том числе:													
Расчеты с покупателями и заказчиками	1231	111309	67210	102186	37,06	21,84	27,84	-15,22	6,00	-44099,00	34976,00	60,38	152,04
Расчеты с персоналом по оплате труда	1232	132	88	152	0,04	0,03	0,04	-0,02	0,01	-44,00	64,00	66,67	172,73
Расчеты с подотчетными лицами	1233	217	700	506	0,07	0,23	0,14	0,16	-0,09	483,00	-194,00	322,58	72,29
Расчеты с персоналом по прочим операциям	1234	1059	417	472	0,35	0,14	0,13	-0,22	-0,01	-642,00	55,00	39,38	113,19
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1235	6256	8292	10951	2,08	2,69	2,98	0,61	0,29	2036,00	2659,00	132,54	132,07
Авансы выданные	1236	11102	9802	12276	3,70	3,19	3,35	-0,51	0,16	-1300,00	2474,00	88,29	125,24
Расчеты по предоставленным займам	1237	1371	1371	1371	0,46	0,45	0,37	-0,01	-0,07	0,00	0,00	100,00	100,00
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	12760	76982	84224	4,25	25,02	22,95	20,77	-2,07	64222,00	7242,00	603,31	109,41
в том числе:													
Депозитные счета	1241	12700	76942	84194	4,23	25,00	22,94	20,78	-2,06	64242,00	7252,00	605,84	109,43
Выданные займы	1242	60	40	30	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,00	-20,00	-10,00	66,67	75,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	908	387	1330	0,30	0,13	0,36	-0,18	0,24	-521,00	943,00	42,62	343,67
в том числе:													
Касса организации	1251	133	91	79	0,04	0,03	0,02	-0,01	-0,01	-42,00	-12,00	68,42	86,81
Расчетные счета	1252	775	296	1251	0,26	0,10	0,34	-0,16	0,24	-479,00	955,00	38,19	422,64
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в том числе:													
Расходы будущих периодов	1261	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
НДС по авансам	1262	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II	1200	268554	279868	343721	89,41	90,95	93,66	1,54	2,71	11314,00	63853,00	104,21	122,82
БАЛАНС	1600	300364	307713	366989	100	100,00	100,00	0,00	0,00	7349,00	59276,00	102,45	119,26
ПАССИВ													
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ													
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	78	78	78	0,03	0,03	0,02	0,00	-0,004	0,00	0,00	100,00	100,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	17690	16821	16725	5,89	5,47	4,56	-0,42	-0,91	-869,00	-96,00	95,09	99,43
Резервный капитал	1360	19	19	19	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	205980	219991	261704	68,58	71,49	71,31	2,92	-0,18	14011,00	41713,00	106,80	118,96
в том числе:													
Прошлых лет	1371	237233	206849	220087	78,98	67,22	59,97	-11,76	-7,25	-30384,00	13238,00	87,19	106,40
Текущего года	1372	-31253	13142	47617	-10,41	4,27	12,98	14,68	8,70	44395,00	34475,00	-42,05	362,33
Итого по разделу III	1300	223767	236909	278526	74,50	76,99	75,89	2,49	-1,10	13142,00	41617,00	105,87	117,57
IV.ДОЛГОСРОЧНЫЕОБЯЗАТЕЛЬСТВА													
Заемные средства	1410	27150	27150	25500	9,04	8,82	6,95	-0,22	-1,87	0,00	-1650,00	100,00	93,92
в том числе:					0,00								

Долгосрочные займы	1411	27150	27150	25500	9,04	8,82	6,95	-0,22	-1,87	0,00	-1650,00	100,00	93,92
Отложенные налоговые обязательства	1420	1307	966	1426	0,44	0,31	0,39	-0,12	0,07	-341,00	460,00	73,91	147,62
Оценочные обязательства	1430	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	28457	28116	26926	9,47	9,14	7,34	-0,34	-1,80	-341,00	-1190,00	98,80	95,77
V.КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА													
Заемные средства	1510	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
в том числе:													
Краткосрочные займы	1511	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	48140	42688	61537	16,03	13,87	16,77	-2,15	2,90	-5452,00	18849,00	88,67	144,16
в том числе:													
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	1521	3427	2159	2576	1,14	0,70	0,70	-0,44	0,00	-1268,00	417,00	63,00	119,31
Расчеты по налогам и сборам	1522	15707	25148	39756	5,23	8,17	10,83	2,94	2,66	9441,00	14608,00	160,11	158,09
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	1523	4201	4263	5491	1,40	1,39	1,50	-0,01	0,11	62,00	1228,00	101,48	128,81
Расчеты с персоналом по оплате труда	1524	9474	9567	9951	3,15	3,11	2,71	-0,05	-0,40	93,00	384,00	100,98	104,01
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1525	15331	1551	3763	5,10	0,50	1,03	-4,60	0,52	-13780,00	2212,00	10,12	242,62
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	48140	42688	61537	16,03	13,87	16,77	-2,15	2,90	-5452,00	18849,00	88,67	144,16
БАЛАНС	1700	300364	307713	366989	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	7349,00	59276,00	102,45	119,26

Приложение 2

Структура управления ОАО “Электромеханика”