

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бюджетирование в системе финансового планирования (на примере АО «Ямалгосснаб»)

Студент

Д.К. Жапекенова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д.э.н. Л.В. Глухова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Жапекенова Динара Кусаиновна

Тема работы: Бюджетирование в системе финансового планирования предприятия (на примере АО «Ямалгосснаб»)

Научный руководитель: д.э.н. Л.В. Глухова

Цель исследования - процесс бюджетирования как элемента системы финансового планирования предприятия, разработка методических рекомендаций по их совершенствованию в АО «Ямалгосснаб». Объект исследования – АО «Ямалгосснаб», основным видом деятельности, которого является торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин» (46.71.2). Предмет исследования – система бюджетирования предприятия АО «Ямалгосснаб».

Методы исследования – анализ научной литературы; наблюдение; изучение и обобщение опыта практики) и теоретические (моделирование; сравнение; обобщение; систематизацию) методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе: «Финансовое планирование – это контроль над формированием доходов и максимально эффективное распределение расходов согласно имеющимся денежным ресурсам с учетом будущих денежных потоков. Оно осуществляется посредством составления бизнес-планов, ориентированных на предполагаемые результаты и объекты планирования» [53].

Практическая значимость работы заключается в том, результаты, выводы и предложения, сформулированные в данной работе, позволят добиться повышения эффективности функционирования компании

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы финансового планирования и бюджетирования	6
1.1 Экономическая сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования предприятия.....	6
1.2 Организация бюджетирования предприятия	10
1.3 Критерии и показатели эффективности бюджетирования предприятия	17
2 Бюджетирование в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»	21
2.1 Техничко-экономическая характеристика АО «Ямалгосснаб».....	21
2.2 Организация бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»	24
2.3 Оценка бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб».....	26
3 Пути совершенствования бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»	37
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы бюджетирования АО «Ямалгосснаб»	37
3.2 Оценка экономической эффективности предложений по совершенствованию системы бюджетирования	43
Список используемой литературы	53
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Ямалгосснаб» за 2021 год	58
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Ямалгосснаб» за 2020 г.	59
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Ямалгосснаб» за 2021 г.	60
Приложение Г Оценка качества планирования бюджетов компании	61

Введение

Одной из важнейших составляющих планово-аналитической работы практически всех предприятий, независимо от отраслевой принадлежности является разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов). Бюджетирование несомненно способствует сведению к нулю нерационального использования средств предприятия за счет своевременного планирования хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков, а также контролю за их исполнением по факту.

Актуальность темы заключается в том, что «на сегодняшний день реальная картина хозяйственной деятельности в организации определяет необходимость внедрения всестороннего и все учитывающего финансового планирования хозяйственных операций, благодаря которому представляется возможным учесть индивидуальные особенности деятельности организации, недостатки в работе и причины, вызвавшие эти недостатки, разработать конкретные рекомендации по повышению экономической эффективности деятельности» [50].

Целью данной работы является исследование процесса бюджетирования как элемента системы финансового планирования предприятия, разработка методических рекомендаций по их совершенствованию в АО «Ямалгосснаб».

Для достижения цели были определены следующие задачи:

- изучить экономическую сущность, структуру и принципы бюджетирования;
- определить критерии и показатели эффективности бюджетирования предприятия;
- изучить организационно-экономическую характеристику АО «Ямалгосснаб»;
- рассмотреть организацию бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб» и дать оценку ее эффективности;

– разработать предложений по совершенствованию системы бюджетирования АО «Ямалгосснаб» и провести социально-экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Предметом исследования выступает система бюджетирования предприятия АО «Ямалгосснаб».

Объектом исследования работы является АО «Ямалгосснаб».

В работе использованы эмпирические (анализ научной литературы; наблюдение; изучение и обобщение опыта практики) и теоретические (моделирование; сравнение; обобщение; систематизацию) методы.

В качестве методологической основы исследования использовались работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов; законодательные и нормативные документы Российской Федерации; материалы специальных статистических изданий; финансовая отчетность компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций и мероприятий, которые подкрепят собой практическую значимость по улучшению финансового состояния анализируемой компании.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты, выводы и предложения, сформулированные в данной работе, позволят добиться повышения эффективности функционирования компании.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. В структуре работы 55 страниц, 18 таблиц, 5 рисунка, 53 источника литературы.

Полученные в ходе исследования результаты имеют прикладной характер и могут быть применены в других организациях.

1 Теоретические основы финансового планирования и бюджетирования

1.1 Экономическая сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования предприятия

«Основным элементом управления организацией и предпринимательской деятельности является планирование, направленное на развитие предприятия. От должной организации финансового планирования коренным образом зависит благополучие предприятия» [17, с. 27].

«Финансовое планирование – это контроль над формированием доходов и максимально эффективное распределение расходов согласно имеющимся денежным ресурсам с учетом будущих денежных потоков. Оно осуществляется посредством составления бизнес-планов, ориентированных на предполагаемые результаты и объекты планирования» [30].

Как считают В. М. Попов и С. И. Ляперов «необходимость финансового планирования обусловлена относительно самостоятельным движением денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства, неопределенностью рыночной среды и активным воздействием финансов на общественное воспроизводство. Финансовое планирование позволяет свести к минимуму негативные последствия отрицательных внешних факторов, снизить транзакционные издержки хозяйствующих субъектов, определить оптимальные объемы производства и продаж продукции, товаров и своевременно предусмотреть финансовые меры по обеспечению сбалансированности поступлений денежных средств с их расходованием» [28, с. 104].

По мнению Царева В. В. «финансовое планирование является также одним из инструментов регулирования финансового рынка - сферы проявления экономических отношений между продавцами и покупателями финансовых ресурсов, включающей валютный рынок, рынок ценных бумаг,

денежный рынок (ссудных капиталов) и рынок золота» [36, с. 289].

Основными задачами организации финансового планирования на предприятии являются:

- выявление возможных способов увеличения доходов и методы их воплощения;
- эффективное распределение финансовых ресурсов, определение оптимальных направлений развития для обеспечения максимальной прибыли организации;
- построение отношений с банками и прочими финансовыми институтами на максимально выгодных для компании условиях.

«Организация финансового планирования на предприятии чаще всего проводится с привлечением специалистов, которые гарантируют эффективность выполненной работы» [36, с. 290].

«Финансовое планирование охватывает широкий спектр финансовых отношений. В. М. Попов и С. И. Ляперов выделяют следующие отношения:

- между предприятием и различными субъектами хозяйствования в процессе реализации продукции и при коммерческом кредитовании;
- собственниками предприятия, трудовыми коллективами и отдельными работниками при оплате труда персонала предприятия;
- субъектами хозяйствования, входящими в объединение, и самим объединением, а также между субъектами хозяйствования и хозрасчетными подразделениями внутри них при формировании и распределении централизованных фондов финансовых ресурсов, предназначенных для решения общих задач;
- предприятиями, объединениями и государственным бюджетом при внесении платежей в бюджет, внебюджетные фонды и получении ассигнований из бюджета;
- предприятиями и коммерческими банками при получении и погашении ссуд и при уплате процентов за кредит;
- предприятиями и страховыми организациями при страховании

имущества предприятий» [28, с. 186].

«Объектами финансового планирования на предприятиях являются его финансовые ресурсы, капитал, фонды денежных средств, доходы, финансовые показатели и непосредственно финансовая деятельность» [2].

В зависимости от периода осуществления и поставленной цели различают следующие системы финансового планирования: стратегическое, текущее, оперативное [19, с. 33] (таблица 1).

Таблица 1 - Сущность основных систем финансового планирования [5]

Системы планирования	Суть системы финансового планирования	Период планирования
Стратегическое планирование	Состоит в разработке финансовой стратегии и финансовой политики по направлениям финансовой деятельности предприятия	от 1 года до 3 лет
Текущее планирование	Базируется на разработанных долгосрочных планах и заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, конкретизирующих основные показатели финансовой деятельности на предстоящий период.	1 год
Оперативное планирование	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности. Составляются детальные, подробные оперативные планы с разбивкой по месяцам.	Месяц, квартал

Бюджетное планирование – важная составляющая часть финансового управления, с помощью которой ресурсы компании распределяются во времени.

Каждый бизнес заинтересован в получении максимальной прибыли и повышении конкурентоспособности. Важную роль здесь играют комплексные управленческие инструменты. Бюджетное планирование обеспечит компании конкурентные преимущества и позволит своевременно реагировать на меняющуюся рыночную ситуацию [4].

Бюджетное планирование – это процедура формирования, рассмотрения

и утверждения бюджетов по организации в целом, отдельным структурным подразделениям и видам бизнеса [1].

Бюджетирование напрямую связано с управлением, управленческим учетом и финансово-хозяйственной деятельностью компании. Бюджеты формируются в процессе оперативного планирования. На основании стратегических целей предприятия бюджеты распределяют все ресурсы, которые находятся в распоряжении фирмы.

Грамотная настройка бюджетного планирования предприятия позволяет выполнить ряд специфических задач:

- делает потоки денежных средств более прозрачными и предсказуемыми, улучшает контроль за движением денег;

- улучшает контроль над производственными и непроизводственными доходами, расходами, показателями как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений;

- концентрирует работу подразделений и направляет ее на решение глобальных задач, стоящих перед предприятием в данный момент;

- мотивирует и повышает ответственность управленцев среднего звена. Им передаются отдельные задачи и полномочия – например, участие в составлении планов и анализ причин их невыполнения;

- оптимизация документооборота [3].

Бюджетирование выполняет несколько функций:

а) аналитическая:

- 1) постановка целей;
- 2) разработка стратегии предприятия;
- 3) планирование показателей и бизнес деятельности;
- 4) анализ эффективности расходов и капиталовложений;

б) финансовая:

- 1) экономический прогноз;
- 2) анализ плановых и фактических показателей;

- 3) контроль результатов деятельности предприятия;
- в) координационная:
 - 1) координация деятельности подразделений предприятия;
 - 2) координация функциональных блоков оперативного планирования;
- г) мотивационная:
 - 1) ясность постановки целей;
 - 2) поощрение за выполнение плана и наказание за срыв;
- д) коммуникационная:
 - 1) назначение ответственных лиц;
 - 2) согласование планов подразделений предприятия [18].

Исходя из выполняемых функций, можно сказать, что внедрение бюджетирования ведет к повышению управляемости предприятия.

Таким образом, бюджетирование – система планирования, контроля и анализа денежных потоков предприятия. Для здорового функционирования бизнеса финансовое планирование, то есть управление процессом распределения и использования денежных средств предприятия, крайне необходимо. Как раз бюджетирование дает возможность увидеть, куда компания потратит средства в течение года, и заранее оптимизировать расходы. Бюджет представляет собой план действий на определенный период (как правило, год) в количественных и финансовых показателях. Разработка системы бюджетирования и управление ею – это задача так называемых центров финансовой ответственности [6].

1.2 Организация бюджетирования предприятия

Бюджетирование включает в себя составление оперативных, краткосрочных и тактических планов. В конечном итоге специалисты разрабатывают бюджет, в котором перед компанией ставятся цели и задачи на заданный период, чаще всего календарный год. Бюджет компании включает в

себя планы отдельных филиалов, подразделений [16].

Планирование бюджетных доходов и расходов основывается на следующих критериях.

Сквозной характер. Сводный бюджет распространяется на все части, направления и сегменты. В его состав входят операционные, финансовые и инвестиционные планы. В операционных содержится прогноз текущих операций, в финансовых – размер и структура прибылей и убытков, в инвестиционных прогнозируются затраты на приобретение основных средств, строительство [7].

Директивность – исключительные полномочия высшего руководства по утверждению проекта. После утверждения все показатели, содержащиеся в плане, становятся обязательными для исполнения всеми сотрудниками. В зависимости от выполнения поставленных бюджетных показателей будет рассчитываться премирование сотрудников, итоги аттестации, и приниматься кадровые решения [8].

Формализация, или представление в цифровом формате. Руководители подразделений имеют право самостоятельно определять, каким образом будут достигнуты плановые показатели. В сводный бюджет включается количественный показатель, характеризующий итог деятельности компании в плановом периоде. Формализация позволяет проконтролировать исполнение бюджета в настоящее время и сделать выводы по завершении очередного этапа. При планировании бюджета критически важно исключить любую двусмысленность, потому следует использовать именно количественные значения [10].

Регулярность, позволяющая добиться непрерывности процессов на предприятии. Бюджетирование каждого последующего периода основывается на результатах и анализе выполнения плана предыдущего отрезка времени [38, с. 125].

Ключевые принципы бюджетирования представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Ключевые принципы бюджетирования [31, с. 95]

Принцип	Краткое описание
Выделение центров ответственности	Центры ответственности выделяются по функциональному либо территориальному признаку. Например, структурные подразделения или филиалы.
Согласование целей	Бюджетное планирование стартует снизу-вверх или сверху вниз. В первом случае инициатор - головной офис, во втором - центр ответственности.
Приоритет	Все ресурсы используются с максимальной выгодой.
Непрерывность, последовательность	Бюджетное планирование проводится постоянно, без перерывов.
Унификация	Все формы, периоды и процедуры приводятся к единому стандарту, для чего в компании составляется собственный бюджетный регламент.
Нормирование	По каждой отдельной статье на уровне центров ответственности разрабатываются и утверждаются нормативы.
Сбалансированность	Анализ взаимосвязи прибылей и убытков предприятия.

Предприятия используют множество методов бюджетного планирования. Наибольшей популярностью пользуются три [31].

Сверху вниз. План бюджета составляется в главном офисе и оттуда распространяется по структурным подразделениям [11].

Плюсы такого подхода – быстрота, точность и понятность. Он исключает допущения, двусмысленность и требует детализации. Понятность для высшего руководства облегчает принятие управленческих решений [13].

Минус – данный метод не отражает всю область работы компании. Потому бюджет, составленный по методу «сверху вниз», обычно используется в качестве ориентира и модели для корректировок и доработок [12].

Снизу-вверх. Планы составляются внизу, в ответственных отделах, затем отправляются в головной офис, где они соединяются в единый бюджет.

К плюсам такого подхода можно отнести:

– качество планирования. Каждый сотрудник, участвующий в бюджетировании, досконально знает специфику своей работы и деятельности подразделения, может составлять достоверные прогнозы по ресурсам, которые необходимы для бесперебойной работы отдела и отдаче, которой можно

добиться в оптимальных условиях;

– мотивацию исполнителей. Она обусловлена тем, что сотрудники принимали самое прямое участие в составлении очередного плана. Руководители функциональных подразделений становятся сопричастными к процессу постановки целей [20].

Главный недостаток метода заключается в том, что для проработки всех территориальных и организационных планов и создания бюджета требуется длительный срок. В среднем – от месяца до трех, в зависимости от объема работы. Слишком маленький срок приводит к недостаточной проработке бюджетного плана. Превышение сроков приводит к тому, что все показатели и предпосылки становятся неактуальными [21].

Лихачева О. Н. считает, что метод «Снизу-вверх/сверху-вниз» подразумевает согласование финансовых целей, поставленных руководством предприятия, и возможностей функциональных подразделений, оцененных менеджерами. Эта модель планирования наиболее эффективна для развития бизнеса [25, с. 75].

«В России специалисты по финансовому планированию рекомендуют совмещать две противоположные методики: метод break-down (сверху-вниз) и метод build-up (снизу-вверх), поскольку в процессе планирования требуется непрерывное осуществление координации бюджетов. На практике процесс организуется следующим образом – первоначально подразделения направляют заявки на финансирование, на их основании создается первоначальный вариант бюджета (т.е. используется метод build-up), вслед за тем бюджет подвергается корректировке и утверждению (метод break-down)» [16].

Участниками бюджетного планирования являются все подразделения и филиалы компании. Каждый субъект имеет свою детализацию и набор налаженных взаимосвязей с другими структурными подразделениями. Число бюджетов и планов, которые им соответствуют, практически не ограничено. Все зависит от компетентности финансового директора. Общий уровень

детализации должен соответствовать стратегии финансового учета компании.

Так как вся работа ведется по двум схемам (break-down и build-up), устанавливая показатели могут либо общий управленческий аппарат, либо сами подразделения. Первое, что нужно сделать – это распределить ответственность [26].

Ответственность распределяется согласно организационной и управленческой структуре предприятия и зависит от двух факторов:

- распределение функций и обязанностей по отдельным статьям финансового или производственного цикла;

- регламентов и нормативов – должностных инструкций управленческого аппарата, положений о филиалах, подразделениях.

Центром ответственности признается субъект, чей руководитель отвечает за свою часть производственного или иного процесса [49].

Учет ответственности – элемент бюджетирования, обязательный к исполнению на каждой стадии процесса [27].

Единственно верного алгоритма для проведения бюджетного планирования не существует. Ю. П. Анискин, А. М. Павлова озвучивают следующий порядок организации бюджетирования:

- создание финансовой структуры. Анализируются имеющиеся документы, изучаются взаимодействия между подразделениями. Анонсируется и внедряется изменение стандартов, создается инструкция, проводится подготовка персонала, составляется модель для отслеживания финансовых потоков;

- создание структуры. Бюджетная структура формируется согласно требованиям конкретного предприятия. Например, она может включать в себя бюджеты продаж, закупок, управленческих расходов;

- создание финансово-учетной политики. Это список принципов, по которым будет вестись бухгалтерский учет на конкретном предприятии;

- формирование регламента. Это все мероприятия и инструменты

бюджетирования. Создается нормативная база, регламентирующая ведение финансового учета;

– формирование бюджетов предприятия: структура бюджетов формируется по центрам финансовой ответственности; у каждого предприятия она будет своя, это зависит от организационной и финансовой структуры: определение основного бюджетного фактора; бюджет продаж; бюджет маркетинга; бюджет запасов готовой продукции; бюджет производства; бюджет запасов и закупки сырья; бюджет денежных средств; бюджет накладных расходов; сводный бюджет;

– мониторинг: в конце бюджетного цикла проводится оценка и контроль исполнения бюджетов — достигли KPI или нет, а также сравниваются фактические показатели с запланированным бюджетом. Бюджет на новый период формируется с учетом ошибок и успехов предыдущего и на основе план-фактного анализа за прошлый период [29].

При внедрении бюджетного планирования предусмотрены три фазы, требующие от высшего руководства предприятия принятия конкретных управленческих решений [13, с. 195]. Планирование. Изучаются текущие показатели, на основе которых будет создаваться план. Каждая ошибка может привести к миллионным потерям, потому следует заранее учесть все возможные риски и методы их снижения. Составляется список направлений, по которым компания будет развиваться в плановом периоде [33].

Реализация. На этом этапе выполняются все действия, необходимые для выполнения поставленных задач. План выполняется максимально точно. Своевременная корректировка действий позволяет снизить затраты и приблизиться к достижению глобальной цели. Процесс реализации разделяется на множество небольших временных отрезков, для которых также целесообразно установить определенные планы. Подобный подход позволяет своевременно скорректировать показатели, уточнить, насколько они целесообразны и разрешить возможные проблемы [34].

Завершение – подведение итогов деятельности компании и всех этапов.

Целевые показатели, которых требовалось достичь согласно изначальному плану, сравниваются с фактическими. Если фактические значения намного ниже целевых – компания работает непродуктивно. Если показатели достигнуты, формируются цели на следующий период [40].

Бюджетирование, по мнению, Е. Р. Орловой - это сложный процесс, включающий в себя несколько этапов, которые отображены на рисунке 1 [44].

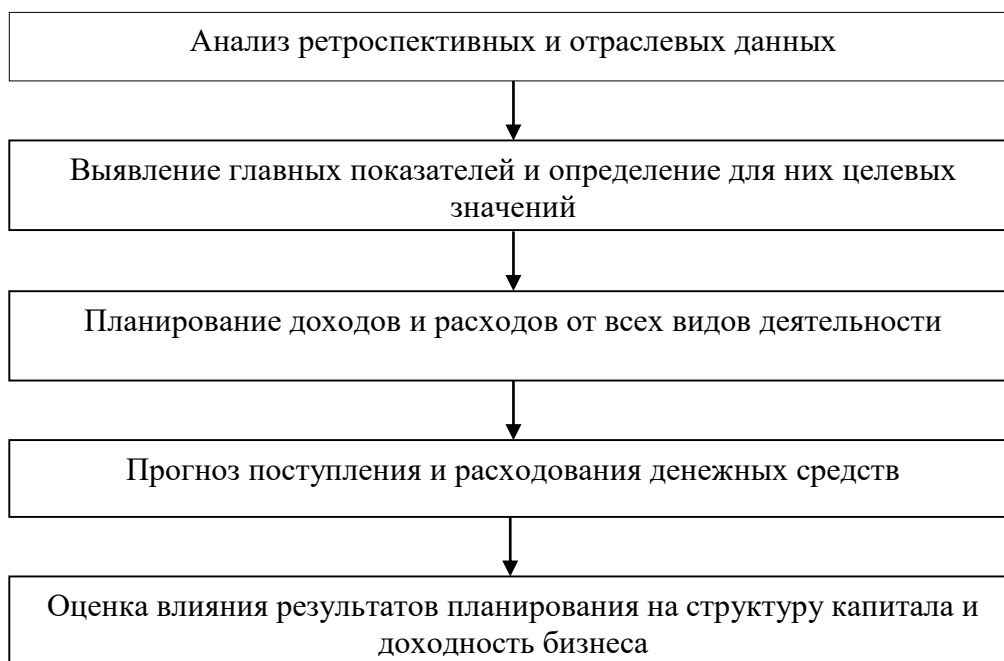


Рисунок 1 - Этапы финансового планирования на предприятии [26, с. 87]

При организации бюджетного планирования неизбежно придется столкнуться с рядом проблем и неудобств:

- постоянный перенос сроков. Как следствие, показатели, использованные при составлении плана, теряют связь с реальностью;

- разница показателей. В крупных компаниях нередко встречается ситуация, когда подразделение оценивает собственную эффективность и планирует деятельность руководствуясь некими внутренними коэффициентами, а не общими. Как следствие, приходится делать поправку на несопоставимые данные;

– бюрократия – проблема всех больших компаний. В данном контексте она выражается в бесконечном периоде согласования бюджетных планов. В большинстве случаев это результат недостаточно эффективной работы управленцев или слабой организации всего процесса;

– плохая инфраструктура. Если сотрудник не может импортировать или экспортировать информацию, или сопоставить данные из разных источников между собой, это ведет как минимуму к торможению всех процессов;

– бюджеты не соответствуют планам. Как следствие – крах всей системы бюджетного планирования и прогнозирования;

– нереальность запросов. Если плановые и фактические показатели заметно различаются, это может означать как непродуктивную работу исполнителей, так и неверные сведения о происходящем на предприятии у управленцев высшего звена [32].

1.3 Критерии и показатели эффективности бюджетирования предприятия

Каждая компания, создающая систему бюджетирования, хочет добиться максимального эффекта от ее внедрения [51].

Чтобы оценить качество выполнения отделом его задачи по установлению целевых показателей и нормативов, можно использовать таблицу 3, составленную по рекомендациям Л. А. Мочаловой [45, с. 12].

Таблица 3 - Оценка качества назначения целевых показателей компании [43]

Функции	Критерий оценки	Показатель эффективности	Порядок измерения
Разработка и согласование целевых показателей результатов деятельности для центров ответственности и компании в целом	Качество разработки целевых показателей	Отклонения фактических результатов работы компании от целевых показателей - не более 10 процентов	Анализ отчета об исполнении целевых показателей эффективности

Продолжение таблицы 3

Функции	Критерий оценки	Показатель эффективности	Порядок измерения
Разработка и согласование норм и лимитов для центров ответственности и компании в целом	Актуальность норм и лимитов	Превышение лимитов - не более чем на 10 процентов	Анализ отчета об исполнении бюджетов

Оценить эффективность работы отдела по планированию бюджетов, их корректировке и т. д. помогут критерии, установленные в Приложении Г [52]. Если нужно убедиться, что отдел качественно контролирует использование материальных и нематериальных ресурсов компании, стоит закрепить за ним показатели эффективности, предложенные в таблице 4 [35].

Таблица 4 - Оценка качества контроля ресурсов компании [48, с. 54]

Функции	Критерий оценки	Показатель эффективности	Порядок измерения
Контроль выполнения бюджета движения денежных средств	Платежеспособность компании	Коэффициент текущей ликвидности - не менее 1,2	Расчет коэффициента ликвидности в конце периода
Контроль выполнения бюджета доходов и расходов	Рентабельность компании	Рентабельность компании - на уровне не менее чем 12 процентов	Анализ отчета о финансовых результатах компании, расчет рентабельности
Контроль выполнения бюджета развития компании	Соблюдение нормы окупаемости и рентабельности инвестиционных проектов	Рентабельность инвестиционных проектов - не ниже 25 процентов. Срок окупаемости проекта - не более трех лет	Уровень показателей устанавливается экспертным путем или на основе предварительных расчетов

«Контроль над операционными бюджетами и мониторинг отделом текущих инвестиционных проектов можно оценить по показателям

таблицы 5» [20].

Таблица 5 - Оценка качества контроля исполнения бюджетов [47, с. 78]

Функции	Критерий оценки	Показатель эффективности	Порядок измерения
Контроль выполнения показателей операционных бюджетов центров ответственности и в целом по компании	Соблюдение утвержденных параметров операционных бюджетов	Выполнение бюджетов - не менее чем на 90 процентов	План-факт анализ бюджетов
Мониторинг и согласование текущих расходов компании	Уровень операционных расходов в процентах к объему реализации	Не выше 30 процентов	Определяется расчетным путем из отчета о доходах и расходах
Контроль за ходом реализации инвестиционных проектов	Соответствие фактических инвестиций утвержденным планам	Превышение более чем на 15 процентов только по согласованию генерального директора	План-факт анализ исполнения инвестиционного бюджета

«Чтобы определить, насколько эффективно отдел бюджетирования следит за движением денежных средств и их использованием, можно воспользоваться таблицей 6» [36].

Таблица 6 - Оценка контроля движения денежных средств компании [41, с. 50]

Функции	Критерий оценки	Показатель эффективности	Порядок измерения
Проверка и согласование планов поступления денежных средств	Степень достоверности плановых поступлений в сравнении с фактическими	Факт - на уровне не менее 85 процентов от плана	План-факт анализ отчета о движении денежных средств
Проверка и согласование заявок центров финансовой ответственности на расход денежных средств	Соответствие заявок на расход денежных средств утвержденному бюджету	Внебюджетные заявки не превышают 15 процентов от общего объема платежей	Проверка проведенных платежей по окончании периода

«Чтобы выбрать наиболее важные критерии оценки работы отдела бюджетирования, стоит ранжировать его ключевые функции по их значимости и влиянию на общий результат компании. Это позволит сотрудникам сосредоточиться на выполнении действительно важных задач, а не распылять свои усилия. К примеру, точность планирования – ценный показатель, так как под завышенные планы будут фактически произведены завышенные закупки и затраты, поэтому ее лучше взять за основной критерий. А вот нарушение сроков утверждения бюджета на два дня мало скажется на процессах компании, но может послужить вспомогательным показателем эффективности работы отдела бюджетирования» [9].

Выводы. «Финансовое планирование – это контроль над формированием доходов и максимально эффективное распределение расходов согласно имеющимся денежным ресурсам с учетом будущих денежных потоков. Оно осуществляется посредством составления бизнес-планов, ориентированных на предполагаемые результаты и объекты планирования» [10].

Бюджетное планирование – важная составляющая часть финансового управления, с помощью которой ресурсы компании распределяются во времени. Бюджетное планирование – это процедура формирования, рассмотрения и утверждения бюджетов по организации в целом, отдельным структурным подразделениям и видам бизнеса [15].

Предприятия используют множество методов бюджетного планирования. Наибольшей популярностью пользуются три: сверху вниз, снизу-вверх, снизу-вверх/сверху вниз [14].

2 Бюджетирование в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»

2.1 Технико-экономическая характеристика АО «Ямалгосснаб»

Акционерное общество «Ямалгосснаб», сокращённое название АО «Ямалгосснаб», создано постановлением Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа от 24.07.2003 г. № 305 «Об учреждении казённого предприятия Ямало-Ненецкого автономного округа «Ямалгосснаб». В соответствии с постановлением Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа от 24 марта 2004 года № 98 «О реорганизации казённого предприятия Ямало-Ненецкого автономного округа «Ямалгосснаб», казённое предприятие автономного округа «Ямалгосснаб» реорганизовано путём присоединения к нему государственного унитарного предприятия «Ямалфарм». Местонахождение АО «Ямалгосснаб»: 629002, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Салехард, ул. Республики, д. 128. Основной целью АО «Ямалгосснаб» является осуществление торгово-хозяйственной и иной деятельности, направленной на получение прибыли и ее распределение между участниками в соответствии с действующим законодательством и уставом общества. Основным видом деятельности АО «Ямалгосснаб» в соответствии с ОКВЭД (общероссийский классификатор видов экономической деятельности) является: «Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин» (46.71.2). Также по ОКВЭД компания имеет право осуществлять следующие виды деятельности:

- 46.19 Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров
- 46.71 Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами;
- 46.73 Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;

- 46.90 Торговля оптовая неспециализированная;
- 47.30.11 Торговля розничная бензином и дизельным топливом в специализированных магазинах;
- 49.20 Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки;
- «52.10 Деятельность по складированию и хранению;
- 52.21.1 Деятельность вспомогательная, связанная с железнодорожным транспортом» [21];
- 52.29 Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Достижение целей любого предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует. В данном случае организационная структура построена по линейному принципу (рисунок 2) [37].



Рисунок 2 - Организационная структура АО «Ямалгосснаб»

Таким образом, на основании рисунка 2 видно, что структура управления АО «Ямалгосснаб» - линейная, то есть каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности [38].

АО «Ямалгосснаб» является одним из лидеров на рынке по оказанию услуг по переработке, транспортировке и хранению грузов, поступающих железнодорожным, речным и автомобильным транспортом.

Предприятие имеет более 11 км железнодорожных путей необщего пользования. На территории предприятия имеются два склада открытого хранения площадью 3168 м² и 4140 м², а также тёплый склад временного хранения площадью 560 м² [41].

Для проведения анализа основных финансовых показателей АО «Ямалгосснаб» составим таблицу 7 [39].

Таблица 7 - Анализ основных финансовых показателей АО «Ямалгосснаб» за 2019-2021 гг., млн. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолют. откл., +/-	Темп роста, %
1. Выручка от продаж	69239	85559	96185	26946	138,92
2. Расходы по обычной деятельности	67885	85042	96085	28200	141,54
3. Прибыль от продаж	1354	517	100	-1254	7,39
4. Сальдо прочих результатов	-1295	-457	-487	808	37,61
4.1. Прочие доходы	1741	0	4	-1737	0,23
4.2. Прочие расходы	3036	457	491	-2545	16,17
5. Прибыль (убыток) до налогообложения	59	60	-387	-446	-655,93
6. Чистая прибыль (убыток)	47	48	-387	-434	-823,40

Из таблицы 7 видно, что за 2019-2021 гг. произошло изменение выручки от реализации АО «Ямалгосснаб» на 26946 млн. руб. (рост на 38,92 %). Расходы по обычной деятельности АО «Ямалгосснаб» выросли по сравнению с 2019 г. на 41,54 %, что в денежном выражении составляет 28200 млн. руб. Темпы роста выручки от реализации АО «Ямалгосснаб» меньше темпов роста себестоимости продаж, что является негативным моментом и ведет к

снижению прибыли от реализации компании. Прибыль от продаж АО «Ямалгосснаб» снизилась за анализируемый период на 1254 млн. руб. и составила 100 млн. руб. в 2021 г. Прибыль до налогообложения АО «Ямалгосснаб» в 2021 г. снизилась по сравнению с 2019 г. на 446 млн. руб. и на конец периода предприятие получило убыток 387 млн. руб. [42].

Показатели финансовых результатов АО «Ямалгосснаб» имеют тенденцию к снижению, что связано с кризисными явлениями в экономике, вызванными прежде всего пандемией [46].

2.2 Организация бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»

Для внедрения бюджетирования в АО «Ямалгосснаб» в 2020 году была создана специальная комиссия, в которую вошли директор, руководитель финансово-экономического отдела, главный бухгалтер и главный инженер.

«На предприятии была введена штатная должность экономиста, в обязанности которого входят подготовка отчетности по управленческому учету, анализ отклонений фактически достигнутых показателей от бюджетных» [10].

Финансовое планирование и бюджетировании в АО «Ямалгосснаб» осуществляется в соответствии с Приказом № 3 от 14.03.2020 г. «О планировании и контроле за исполнением бюджетов в АО «Ямалгосснаб»».

В финансовой структуре АО «Ямалгосснаб» выделены четыре уровня:

- главный бухгалтер (поскольку все финансовые расчеты в АО «Ямалгосснаб» проходят через главного бухгалтера),
- центры бюджетирования (производственный отдел, коммерческий отдел, финансовый отдел),
- центры хозяйственной ответственности (например, в отделе монтажа и сервиса – главный бухгалтер, главный инженер, старший монтажник),
- «места возникновения затрат (сервисные подразделения,

обслуживающие основные процессы: хозяйственный отдел, служба охраны, администрация и т. п. Они составляют только заявки на расходы)» [12].

Процесс финансового планирования в АО «Ямалгосснаб» включает в себя следующие взаимосвязанные этапы:

- формулировка целей и задач деятельности предприятия на плановый период;
- формирование целевых показателей;
- составление бюджетов предприятия;
- «обеспечение работ по выполнению бюджета;
- выполнение бюджета;
- процедура сбора, обработки и анализа фактических данных по исполнению бюджетов;
- корректировка краткосрочных целей или бюджетов предприятия (при необходимости такой корректировки)» [47].

Целевые показатели определяются в натуральном (количественным) и стоимостном выражении. Относительно этих показателей планируются доходы и расходы АО «Ямалгосснаб» и принимаются управленческие решения [51].

К целевым показателям в АО «Ямалгосснаб» относятся:

- объем выполненных работ в натуральных и стоимостных показателях;
- структура расходов по отдельным статьям;
- величина прибыли предприятия [52].

Существующая в АО «Ямалгосснаб» система финансового планирования обладает рядом недостатков:

– «в настоящее время в АО «Ямалгосснаб» не разрабатывается подробный план прибыли и убытков, который бы включал в себя расшифровку доходов и расходов по отдельным статьям.

– процесс планирования прибыли в АО «Ямалгосснаб» не автоматизирован, что затрудняет доскональную разработку вопроса, делает

процедуры планирования невыполнимыми на практике» [9].

Для повышения эффективности финансового планирования АО «Ямалгосснаб» необходимо пересмотреть свой подход к организации этого процесса, в частности, перейти на новую систему сбора информации о рынке сбыта с целью планирования оптимального объема, что в свою очередь благоприятно скажется на планировании других показателей.

2.3 Оценка бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»

«В АО «Ямалгосснаб» составляются три основных бюджета: бюджет выполненных работ; бюджет затрат; бюджет прибылей и убытков. Эти бюджеты составляются только на уровне предприятия на квартал и на год» [5].

«Все вспомогательные бюджеты формируются на основе бюджета выполненных работ. Объем выполненных работ определяется на основе исследований рынка. Бюджетирование в АО «Ямалгосснаб» начинается с составления бюджета выполненных работ (таблица 8), который отражает динамику всего оборота фирмы в планируемом периоде» [5].

Таблица 8- План выполненных работ АО «Ямалгосснаб» на 2021 год, млн. руб.

Продукт	Объем продаж				Итого год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин	300	290	280	350	7320
Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами	100	100	120	150	13630

Продолжение таблицы 8

Продукт	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием	400	450	450	500	54000
Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки	500	250	200	700	23100
Прочая деятельность	95	40	45	160	680
Итого	1395	1130	1095	1860	98730

Бюджет выполненных работ в АО «Ямалгосснаб» формируется в стоимостных показателях на год с поквартальной разбивкой по направлениям деятельности. В бюджете выполненных работ АО «Ямалгосснаб» осуществляется расчет поступлений денежных средств от продажи.

В АО «Ямалгосснаб» при разработке планов выполненных работ ответственный экономист учитывают темпы развития деятельности предприятия и ежегодно увеличивают показатели объема выполненных работ и полученной выручки по всем направлениям деятельности. При этом учитывается текущий спрос, платежеспособность потребителей и финансовая ситуация на рынке функционирования АО «Ямалгосснаб».

В АО «Ямалгосснаб» разрабатывается только годовой бюджет выполненных работ, который должен быть предоставлен директору до 20 ноября года, предшествующего планируемому.

Следующим этапом процесса бюджетирования в АО «Ямалгосснаб» является составление бюджетов затрат.

В таблице 9 приведен бюджет расходов по организации производства и управлению АО «Ямалгосснаб» на 2021 год.

Таблица 9 - Бюджет расходов по организации производства и управлению АО «Ямалгосснаб» на 2021 г., млн. руб.

Показатели	Месяцы			Кварталы				Итого за год
	1	2	3	1	2	3	4	
Оплата труда управленческого персонала	185	185	185	555	555	555	555	2 220
Социальные взносы с сумм оплаты труда управленческого персонала	48	49	49	145	145	146	146	582
Расходы аппарата управления на почтово-телеграфные, телефонные и др. виды связи	0,8	0,8	0,9	2,5	2,5	2,5	2,5	10
Расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной и оргтехники	0,6	0,7	0,7	2	2	2	2	8
Расходы на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений, помещений, занимаемых аппаратом управления (отопление, освещение, энергоснабжение, водоснабжение, канализация)	5	5	6	15	16	16	16	63
Расходы на приобретение канцелярских принадлежностей, переплетные работы	0,3	0,3	0,4	1	1	1	1	4
Расходы на содержание и эксплуатацию, наем служебного легкового автотранспорта	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Расходы на служебные командировки работников аппарата управления	5	5	5	15	16	17	17	65
Амортизационные отчисления (арендная плата) по основным фондам, предназначенным для обслуживания аппарата управления	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5	6
Оплата консультационных, информационных услуг	0,6	0,7	0,7	2	2	2	2	8
Затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров	2	2	2	6	6	6	6	24
Расходы на охрану труда и технику безопасности	11	11	11	32	33	33	33	131
Прочие расходы	0,1	0,2	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	2
Итого управленческие расходы	262,5	263,8	265	788,5	791,5	794,5	794,5	3169

Наряду с планом-графиком распределения расходов по организации производства и управлению внутри бюджетного периода (по месяцам), определяется доля структурных подразделений АО «Ямалгосснаб» в сумме

общеорганизационных управленческих расходов (таблица 10).

Общеорганизационные расходы распределяются между отдельными видами деятельности в соответствии с совокупным фондом оплаты труда.

Таблица 10 - Доля видов деятельности в сумме расходов по организации производства и управлению АО «Ямалгосснаб» на 2021 год

Направление деятельности	Фонд оплаты труда, млн. руб.	Доля вида деятельности, %	Распределение управленческих расходов, млн. руб.
Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин	229	2,2	69,7
Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами	4628	44,4	1407
Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием	115	1,1	34,9
Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки	3030	29,1	922,2
Прочая деятельность	222	2,1	66,5
Аппарат управления	2200	21,1	668,7
Всего по предприятию	10424	100	3169

Для оценки эффективности бюджетирования сопоставим основные плановые и фактические показатели бюджета управленческих и общеорганизационных расходов АО «Ямалгосснаб» (таблица 11).

Таблица 11 - Оценка выполнения бюджета управленческих и общеорганизационных расходов АО «Ямалгосснаб» за 2021 год, млн. руб.

Показатели	План	% от общей суммы	Факт	Отклонение от плана (+, -)	% выполнения плана
Оплата труда управленческого персонала	2220	70	1962,48	+ 257,52	88,4
Социальные взносы с сумм оплаты труда управленческого персонала	582	18,4	514,488	+ 67,512	88,4
Расходы аппарата управления на почтово-телеграфные, телефонные и др. виды связи	10	0,3	12,11	- 2,11	121,1

Продолжение таблицы 11

Показатели	План	% от общей суммы	Факт	Отклонение от плана (+, -)	% выполнения плана
Расходы на содержание и эксплуатацию оргтехники	8	0,2	7,376	+ 0,624	92,2
Расходы на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений, помещений, занимаемых аппаратом управления (отопление, освещение, энергоснабжение, водоснабжение, канализация)	63	2	102,312	- 39,312	162,4
Расходы на приобретение канцелярских принадлежностей, переплетные работы	4	0,1	3,264	+ 0,736	81,6
Расходы на содержание и эксплуатацию, наем служебного легкового автотранспорта	46	1,5	34,132	+ 11,868	74,2
Расходы на служебные командировки работников аппарата управления	65	2,1	42,315	+ 22,685	65,1
Амортизационные отчисления (арендная плата) по основным фондам, предназначенным для обслуживания аппарата управления	6	0,19	3,726	+ 2,274	62,1
Оплата консультационных, информационных услуг	8	0,25	13,184	- 5,184	164,8
Затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров	24	0,8	40,056	- 16,056	166,9
Расходы на охрану труда и технику безопасности	131	4,1	148,03	- 17,03	113
Прочие расходы	2	0,06	0,838	+ 1,162	41,9
Итого управленческие расходы	3169	100	2884,31	+ 284,689	91

По данным таблицы 11 можно сделать следующие выводы.

В соответствии с данными бюджета на 2021 г. наибольший удельный вес в структуре управленческих расходов занимает оплата труда аппарата управления (70 %) и отчисления от нее на социальное страхование и обеспечение (18,4 %). Среди остальных расходов наибольшую долю занимают расходы на охрану труда и технику безопасности (4,1 %).

В соответствии с отчетом по исполнению бюджета управленческих расходов АО «Ямалгосснаб» за 2021 г. бюджет был выполнен в среднем на 91 %, т. е. экономия предприятия за счет уменьшения управленческих расходов

составила 284,689 млн. руб. При этом основная экономия связана с отклонением от бюджетных показателей ФОТ и социальных отчислений на аппарат управления (в связи с уменьшением количества работников) - 257,52 и 67,512 млн. руб. соответственно. Ряд показателей имели «отрицательное» отклонение от плана (сверхплановые затраты), в частности расходы на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений, помещений, занимаемых аппаратом управления, отклонились от бюджета в сторону увеличения на 62,4 %, затраты на подготовку кадров – на 66,9 %.

В таблице 12 приведена смета (бюджет) общепроизводственных расходов отдела монтажа и сервиса АО «Ямалгосснаб» в соответствии с их классификацией.

Таблица 12 - Смета (бюджет) общепроизводственных расходов отдела монтажа и сервиса АО «Ямалгосснаб» на 2021 г.

Статьи расходов	Ставка начисления накладных расходов, руб. / чел. ч.	Накладные расходы, руб.
Переменные накладные расходы:	-	-
1. Вспомогательные материалы	0,4	3 848
2. Оплата труда вспомогательных работников	0,2	1 000
3. Ремонт и обслуживание оборудования	0,05	320
Итого	-	5 168
Постоянные накладные расходы:	-	-
1. Амортизация	-	7 600
2. Энергия (отопление, освещение)	-	42 000
3. Ремонт и обслуживание зданий и сооружений	-	15 600
Итого	-	65 200
Всего накладных расходов	-	70 368

Результаты расчета общепроизводственных накладных расходов в АО «Ямалгосснаб» сводятся в общие сметы.

Бюджет затрат АО «Ямалгосснаб» предназначен для планирования и контроля потребности в затратах на осуществление деятельности компании в разрезе статей расходов: постоянная часть зарплаты (оклады), затраты на содержание компании, коммунальные платежи, расходы на рекламу, расходы

на услуги связи, затраты на персонал, управленческие затраты.

Бюджет затрат АО «Ямалгосснаб» ведется только в стоимостном выражении (таблица 13). Затраты планируются в том периоде, когда планируется их потребить, вне зависимости от того, к какому периоду относится использование услуги, на которую они расходуются.

Таблица 13 - Анализ динамики показателей бюджета расходов АО «Ямалгосснаб» в 2019-2021 гг., млн. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
Постоянные затраты	52 138	56 352	67194	15 056	128,88
Постоянная часть зарплаты (оклады)	40 000	42 000	50000	10 000	125,00
Затраты на содержание компании	4 719	5 075	6 375	1 656	135,09
Аренда, зданий и сооружений	3 600	3 900	5 000	1 400	138,89
Охрана	126	200	350	224	277,78
Затраты на ремонт компьютера	504	500	550	46	109,13
Содержание оргтехники	134	125	125	-9	93,28
Хозяйственные расходы (вода)	105	140	140	35	133,33
Покупка мебели	100	50	50	-50	50,00
Ремонт зданий	150	160	160	10	106,67
Коммунальные платежи	1 638	1 912	1 710	72	104,40
Водоснабжение	372	452	500	128	134,41
Газоснабжение	90	120	150	60	166,67
Теплоэнергия	516	540	550	34	106,59
Электроэнергия	660	800	510	-150	77,27
Расходы на рекламу	500	650	500	0	100,00
Услуги связи	870	1 098	1 140	270	131,03
Интернет	290	353	340	50	117,24
Мобильная связь	500	650	700	200	140,00
Стационарная телефония	80	95	100	20	125,00
Затраты на персонал	40	50	55	15	137,50
Образование	40	50	55	15	137,50
Управленческие затраты	4 371	5 567	7 414	3 043	169,62
Госпошлины и нотариальные услуги	90	90	100	10	111,11
ГСМ на служебный транспорт	336	336	400	64	119,05
Информационные и консультационные услуги (Гарант, Консультант)	228	228	300	72	131,58
Канцелярские товары	90	100	150	60	166,67
Командировочные	384	400	450	66	117,19
Комиссии банков	87	130	140	53	160,92
Компенсации НО при увольнении	528	580	600	72	113,64
Почтовые расходы	2 000	3 000	4 500	2 500	225,00

Продолжение таблицы 13

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Откл. (+,-)	Темп роста, %
Представительские	156	180	200	44	128,21
Программное обеспечение	400	450	500	100	125,00
Прочие управленческие расходы (СВЧ-печь)	72	73	74	2	102,78

Практически по всем статьям затрат АО «Ямалгосснаб» планируется увеличение за 2019-2021 гг. Согласно бюджетам в АО «Ямалгосснаб» планируется снижение показателей: содержание оргтехники (на 6,72 % или на 9 млн. руб.), покупка мебели (на 50 % или на 50 млн. руб.), электроэнергия (на 22,73 % или на 150 млн. руб.). Бюджет прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» (таблица 14) предназначен для планирования и контроля основных доходов и расходов и прочих (операционных и внереализационных) доходов и расходов. В бюджете планируется налог на прибыль и определяется чистая прибыль.

Таблица 14 - Анализ показателей бюджета прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» за 2019-2021 гг., млн. руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Откл. (+,-)
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	59344	76200	98730	39386
Себестоимость реализации товаров, работ, услуг	40000	51362	66548	26548
Валовая прибыль (стр. 1 – стр. 2)	19344	24838	32182	12838
Коммерческие расходы	4719	5075	6375	1656
Управленческие расходы	4371	5567	7414	3043
Прибыль от продаж (стр. 3 – (стр. 4 + стр. 5))	10254	14196	18393	8139
Проценты к получению	0	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0	0
Прочие операционные доходы	1700	0	4	-1696
Прочие операционные расходы	3500	457	491	-3009
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности (стр. 6 + стр. 7 – стр. 8 + стр. 9 – стр. 10)	8454	13739	17906	9452
Прочие внереализационные доходы	0	0	0	0
Прочие внереализационные расходы	0	0	0	0
Прибыль планируемого периода (стр. 11 + стр. 12 – стр. 13)	8454	13739	17906	9452
Налог на прибыль	1690,8	2747,8	3581,2	1890,4
Нераспределенная (чистая) прибыль планируемого периода (стр. 14 – (стр. 15 + стр. 16))	6763,2	10991,2	14324,8	7561,6

Таким образом, согласно динамике бюджета прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» за 2019-2021 гг. выручка от реализации увеличится 66,37 % (на 39386 млн. руб.), себестоимость продаж - на 66,37 % (на 26548 млн. руб.). В связи с этим увеличится валовая прибыль на 12838 млн. руб. (на 66,37 %). Коммерческие и управленческие затраты АО «Ямалгосснаб» увеличатся по плану на 35,1 % и на 69,6 % соответственно. Прибыль от продаж планируется к увеличению на 8139 млн. руб. (на 79,37 %).

Согласно бюджету прибылей и убытков финансовые менеджеры АО «Ямалгосснаб» планировали свести к минимуму операционные доходы и расходы, в результате чего они снизятся соответственно на 99,76 % и на 86 %. Прибыль до налогообложения в результате вырастет на 9452 млн. руб. (в 2,12 раза), а чистая прибыль - на 7561,6 млн. руб. (в 2,12 раз).

Бюджет прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» ведется по укрупненным показателям, без расшифровки статей доходов и расходов.

Для оценки эффективности финансового планирования сопоставим плановые и фактические показатели АО «Ямалгосснаб» (таблица 15).

Таблица 15 - Оценка эффективности выполнения бюджета прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» за 2019-2021 гг., млн. руб.

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.		% выполнения		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2019	2020	2021
Выручка от продаж	59344	69239	76200	85559	98730	96185	116,67	112,28	97,42
Себестоимость продаж	40000	420	51362	1060	66548	96085	1,05	2,06	144,38
Валовая прибыль	19344	68819	24838	84499	32182	100	355,76	340,20	0,31
Коммерческие расходы	4719	0	5075	0	6375	0	0,00	0,00	0,00
Управленческие расходы	4371	67465	5567	83982	7414	0	В 15,4 раза	В 15,1 раз	0,00
Прибыль от продаж	10254	1354	14196	517	18393	100	13,20	3,64	0,54
Прочие доходы	1700	1741	0	0	4	4	102,41	X	100,0
Прочие расходы	3500	3036	457	457	491	491	86,74	100,00	100,0
Прибыль до налогообложения	8454	59	13739	60	17906	-387	0,70	0,44	-2,16
Налог на прибыль	1691	12	2748	12	3581	0	0,71	0,44	0,00
Чистая прибыль	6763	47	10991	48	14325	-387	0,69	0,44	- 2,7

По данным таблицы 15 можно сделать следующие выводы. В АО «Ямалгосснаб» в 2019-2021 г. не были выполнены показатели прибыли из бюджета прибыли и убытков. В 2019 г. прибыль от продаж была выполнена на 13,2 %, а чистая прибыль на 0,69 %. В 2020 г. прибыль от продаж была выполнена на 3,64 %, а чистая прибыль на 0,44 %. В 2021 г. прибыль от продаж была выполнена на 0,54 %, а вместо запланированной чистой прибыли в размере 14325 тс. руб. был получен убыток в размере - 387 млн. руб. Такое значительное отклонение вызвано прежде всего ошибками в формировании плановых показателей расходов по обычным видам деятельности.

«Полностью сформированный пакет бюджетов направляется на утверждение руководству АО «Ямалгосснаб». Последующий анализ, контроль, и корректировка сложившегося бюджета производится в соответствии со вновь изменившимися условиями. Контроль исполнения бюджетов осуществляется на основе финансовой информации, сформированной в соответствии с учетной политикой АО «Ямалгосснаб»» [18].

Выводы. В финансовой структуре АО «Ямалгосснаб» выделены четыре уровня: главный бухгалтер, центры бюджетирования, центры хозяйственной ответственности, места возникновения затрат. В АО «Ямалгосснаб» составляются три бюджета: бюджет выполненных работ; бюджет затрат и бюджет прибылей и убытков. Бюджет выполненных работ в АО «Ямалгосснаб» формируется в стоимостных показателях на год с поквартальной разбивкой по направлениям деятельности. В бюджете выполненных работ АО «Ямалгосснаб» осуществляется расчет поступлений денежных средств от продажи. Бюджет затрат АО «Ямалгосснаб» предназначен для планирования и контроля потребности в затратах на осуществление деятельности компании в разрезе статей расходов: постоянная часть зарплаты (оклады), затраты на содержание компании, коммунальные платежи, расходы на рекламу, расходы на услуги связи, затраты на персонал, управленческие затраты. Бюджет затрат АО «Ямалгосснаб» ведется только в стоимостном выражении. Бюджет прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб»

предназначен для планирования и контроля основных доходов и расходов и прочих (операционных и внереализационных) доходов и расходов. В бюджете планируется налог на прибыль и определяется чистая прибыль. Согласно динамике бюджета прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» выручка от реализации увеличится 66,37 %, себестоимость продаж - на 66,37 %. В связи с этим увеличится валовая прибыль на 66,37 %. Коммерческие и управленческие затраты АО «Ямалгосснаб» увеличатся по плану на 35,1 % и на 69,6 % соответственно. Прибыль от продаж планируется к увеличению на 79,37 %. Согласно бюджету прибылей и убытков, финансовые менеджеры АО «Ямалгосснаб» планировали свести к минимуму доходы и расходы, в результате чего они снизятся на 99,76 % и на 86 %. Прибыль до налогообложения в результате вырастет в 2,12 раза, а чистая прибыль в 2,12 раз. В АО «Ямалгосснаб» в 2019-2021 гг. не были выполнены показатели прибыли из бюджета прибылей и убытков. В 2019 г. прибыль от продаж была выполнена на 13,2 %, а чистая прибыль на 0,69 %. В 2020 г. прибыль от продаж была выполнена на 3,64 %, а чистая прибыль на 0,44 %. В 2021 г. прибыль от продаж была выполнена на 0,54 %, а вместо запланированной чистой прибыли в размере 14325 тыс. руб. был получен убыток в размере - 387 тыс. руб. Такое отклонение вызвано ошибками в формировании плановых показателей. В АО «Ямалгосснаб» формируется пакет бюджетных планов, предназначенных для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений, позволяющих анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели. Кроме того, на предприятии разработаны порядок и сроки формирования бюджетов, а также система контроля за их исполнением. «Плановые показатели были разработаны с учетом внешних и внутренних факторов, однако при этом невыполнение ряда плановых параметров обусловило заниженные по сравнению с потенциально возможными результатами деятельности» [11].

3 Пути совершенствования бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы бюджетирования АО «Ямалгосснаб»

В любой системе бюджетирования могут быть обнаружены недочеты, влияющие на принятие управленческих решений.

На рисунке 3 представлены и распределены по степени важности проблемы финансового планирования АО «Ямалгосснаб».

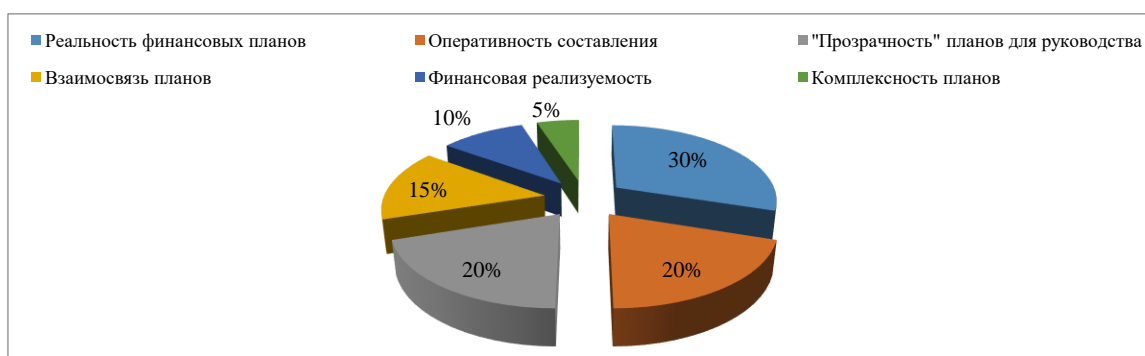


Рисунок 3 - Проблемы, связанные с организацией финансового планирования в АО «Ямалгосснаб»

«Главной проблемой АО «Ямалгосснаб» является реальность финансовых планов, что обусловлено, как правило, необоснованными данными плана продаж, заниженными сроками погашения дебиторской задолженности, преувеличенными потребностями в финансировании.

Второй проблемой является оперативность составления планов.

Указанные выше две проблемы неизбежно вызывают третью - прозрачность планов для руководства, что приводит к отрыву долгосрочных финансовых планов (на 1 год) от краткосрочных (квартал).

Отметим еще две проблемы - реализуемость планов и их комплексность. Практика работы АО «Ямалгосснаб» показывает, что зачастую принимаются

к исполнению финансовые планы с дефицитом до 30 %. Комплексность планов означает, что помимо составляемого в АО «Ямалгосснаб» плана по доходам и расходам, необходимы еще реальные планы по прибылям и убыткам, изменению задолженности, плановый баланс.

В АО «Ямалгосснаб» не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность как инструмента управления. Структура сводного бюджета, обобщающего работы по финансовому планированию, представлена на рисунке 4» [27].

Составление сводного бюджета предприятия, а также его прогнозирование позволяют определить объем прибыли, необходимый для обеспечения платежеспособности предприятия. В качестве источника данных для реализации указанных мероприятий рекомендуется использовать информационные носители по движению денежных средств, в которые целесообразно включать следующие показатели, раскрывающие динамику высоколиквидных средств предприятия: поступления средств на счет предприятия в текущем году за отгруженные товары и оказанные услуги в прошлом году; поступление оплаты за отгруженные товары и оказанные услуги в текущем году; расходование выручки от продаж по основным направлениям: закупка сырья и материалов, оплата труда, постоянные расходы, другие текущие потребности предприятия; инвестиционные расходы; величина свободных средств предприятия и величина их дефицита.

«АО «Ямалгосснаб» необходимо составлять бюджет расчетов с поставщиками и покупателями. На основе бюджета затрат составляется также график оплаты кредиторской задолженности. Далее формируется полная фактическая сумма итоговых выплат отчетного периода по закупкам. На основании расчета оплаты по закупкам, а также плана погашения дебиторской задолженности в АО «Ямалгосснаб» рассчитывается бюджет расчетов с дебиторами и кредиторами» [8].

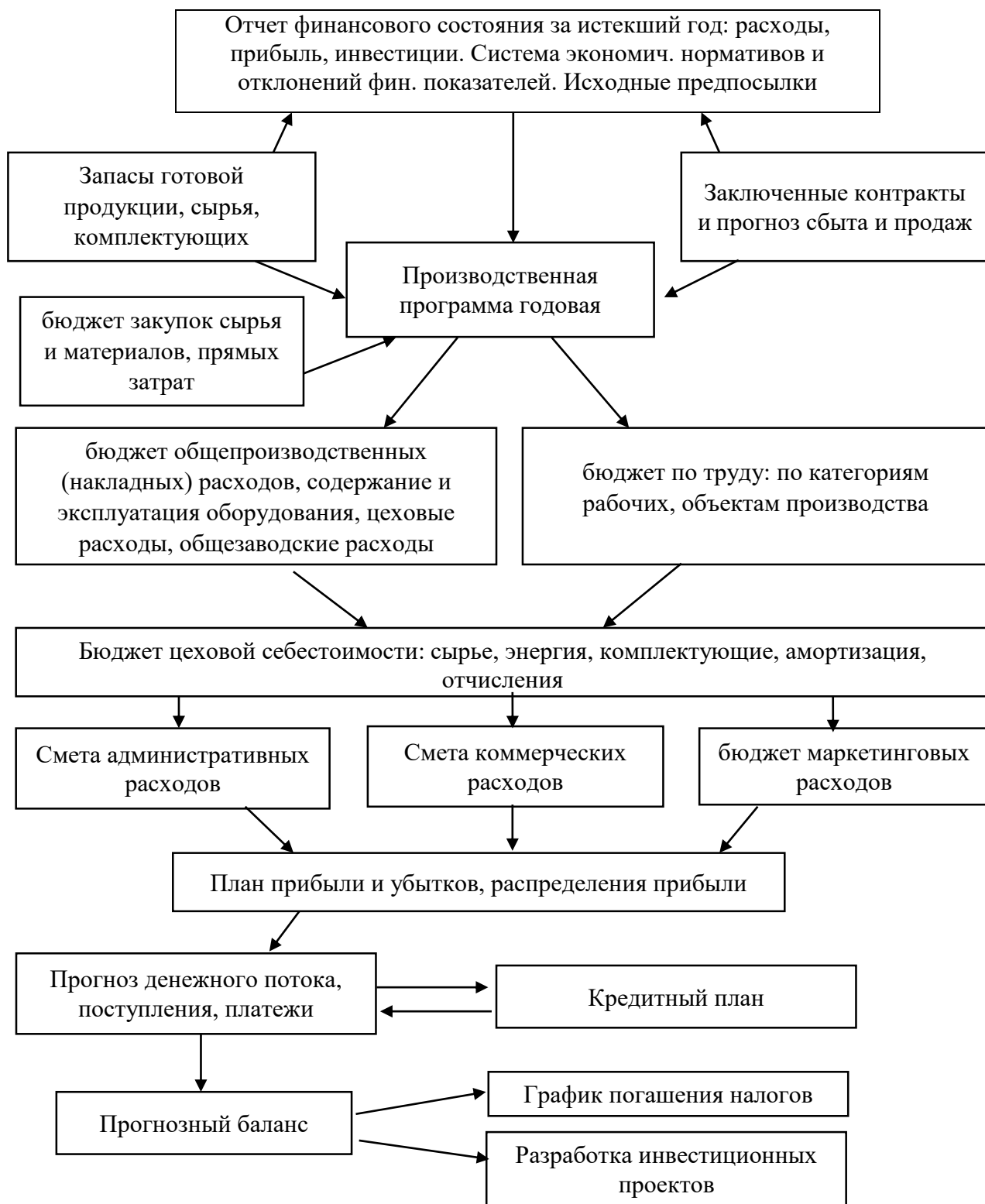


Рисунок 4 – Рекомендуемая структура сводного бюджета предприятия

Далее на основе всех вышеприведенных бюджетов составляется бюджет движения денежных средств, предназначенный для планирования и контроля

остатков и движения денежных средств, а также внутривозрастных расчетов, связанных с уплатой налогов и процентов по банковским кредитам.

Как правило, данный бюджет составляется на год или полгода с разбивкой по месяцам, но бывает и понедельно. Основой для составления служат ежедневные отчеты о движении наличности.

«На основе информации из бюджета движения денежных средств в АО «Ямалгосснаб» составляется наиболее детальный платежный график, который именуется платежный календарь. Форма примерного платежного календаря для АО «Ямалгосснаб» представлена в таблице 16» [3].

Таблица 16- Форма платежного календаря

Показатели	Февраль 2021 г.			
	План	Факт	Отклонения	
			млн. руб.	%
Наличие денежных средств на начало периода	500	500	0	100,00
Поступление денежных средств	3116	3068	-48	98,46
Выручка от продажи товаров	2500	2600	100	104,00
Поступление дебиторской задолженности	2000	2200	200	110,00
Авансы (предоплата)	0	700	700	-
Поступления за счет реализации имущества	10	0	- 10	0
Внерезидентские доходы	6	8	2	133,33
Поступления за счет роста кредиторской задолженности	1000	100	-900	10,00
Кредиты	100	60	-40	60,00
Расходование средств	2943	3019	76	102,58
Оплата счетов поставщиков	2000	2340	340	117,00
Погашение кредиторской задолженности	500	500	0	100,00
Оплата труда	75	75	0	100,00
Управленческие расходы	8	5	-3	62,50
Налоги, сборы и отчисления	10	10	0	100,00
Авансы (предоплата)	250	70	-180	28,00
Прочие денежные расходы	100	19	-81	19,00
Наличие денежных средств на конец периода	673	549	-124	81,58
Минимально допустимое сальдо на конец периода	100	100	0	100,00

В АО «Ямалгосснаб» используются таблицы EXCEL как основной инструмент планирования. Подготовка финансовых планов и бюджетов с помощью таблиц EXCEL в АО «Ямалгосснаб» - весьма раздробленный

процесс. Таблицы не могут обеспечить документооборот, который присущ циклу финансового планирования. При подобной организации процесса у менеджеров практически не остается времени на анализ финансового состояния компании и принятие решений, поскольку большая часть времени уходит на поддержку таблиц. В АО «Ямалгосснаб» на одном цикле финансового планирования заполняют множество таблиц, которые затем рассылают руководителям подразделений, с тем чтобы они просмотрели их и внесли необходимые корректировки. Вполне возможно, что кто-то из них может сделать ошибки: переделать формулы либо макросы, внести неправильные данные, внести данные в другие ячейки, удалить важные связки и пр. В такой ситуации к концу процесса может быть сформировано несколько вариантов одного и того же плана (бюджета), и никто не знает, какой из них правильный. Таким образом, возникает необходимость автоматизации процесса финансового планирования.

В настоящее время на отечественном рынке представлено довольно большое число специализированных продуктов, ориентированных на решение задач планирования. Среди пакетов прикладных программ в сфере оптимизации финансового планирования наиболее известные - «1С: Консолидация», «Хомнет Консалтинг», «Альт-Прогноз», «БЭСТ-План», «Бизнес-Микро», Hyperion Pillar, Project Expert, «Альфа проект», COMFAR, PROSPIN и др. С целью оптимизации и автоматизации финансового планирования, для устранения существующих недостатков организации данного процесса и повышения эффективности деятельности предприятия за счет разработки и внедрения точных и обоснованных планов, предложим АО «Ямалгосснаб» внедрить программу «1С: Предприятие 8.3» модуль «Управление финансами». Особенности модуля «Управление финансами» являются расширенные возможности управления процессом финансового планирования:

– для работы с бюджетами используются табличные формы ввода и корректировки данных с возможностью сохранения истории изменений;

– разнообразные средства автоматического расчета бюджетных статей позволяют осуществлять расшифровку до исходных данных расчетов и использовать для каждой статьи до шести произвольных уровней аналитики;

– расчет плановых показателей осуществляется интерактивно, непосредственно в экранной форме редактирования бюджета;

– в формулах расчетов стало возможно использовать несколько источников данных для каждого показателя. Новая структура данных позволяет формировать экономические прогнозы, анализировать исполнение плановых показателей, проводить расширенный финансовый анализ.

Очевидная взаимосвязь финансового планирования и контроля свидетельствует о том, что для успешного функционирования единой системы нужна увязка целей и задач развития предприятия (рисунок 5).



Рисунок 5 - Взаимосвязь финансового планирования и контроля

Подводя итоги, важно отметить:

- работу по совершенствованию организации финансового планирования и контроля на предприятии необходимо начинать с обнаружения и решения уже существующих проблем;
- систему финансового контроля необходимо рассматривать как составную часть системы планирования в целом на предприятии, применяя единый подход методов и инструментов;
- оптимизируя организацию финансового контроля на предприятии, необходимо выявить проблемы предприятия и обозначить элементы системы, которые подлежат совершенствованию.

3.2 Оценка экономической эффективности предложений по совершенствованию системы бюджетирования

Рассчитаем эффективность сделанных АО «Ямалгосснаб» предложений по оптимизации финансового планирования.

Стоимость программы «1С: Предприятие 8.3» модуль «Управление денежными средствами» с установкой = 139000 руб.

Расходы на техническое сопровождение программы в течение 2-го года составляют 15 % в год от стоимости: $139000 \text{ руб.} * 15 \% = 20850 \text{ руб.}$

В результате внедрения программы АО «Ямалгосснаб» получит экономию в расходах на оплату труда за счет сокращения 1 бухгалтера:

$$24000 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} = 288000 \text{ руб.}$$

$$\text{Прибыль} = 288000 - 20850 \text{ руб.} = 267150 \text{ руб.}$$

$$\text{Чистая прибыль проекта} = 267150 \text{ руб.} - 267150 \text{ руб.} * 20 \% = 213720 \text{ руб.}$$

$$\text{Чистый доход проекта} = - 23800 \text{ руб.} + 213720 \text{ руб.} = 189920 \text{ руб.}$$

В качестве показателей, характеризующих эффективность программы, рассчитаем: чистый доход; чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; срок окупаемости затрат; индекс доходности инвестиций.

Чистый доход (NV) в t -ом году рассчитывается по формуле:

$$NV_t = PV - IC, \quad (1)$$

где NV_t - чистый доход в t -ом году;

PV – прирост прибыли предприятия,

IC – исходная инвестиция (отток средств).

$$NV_t = 153600 - 139000 = 14600 \text{ руб.}$$

Чистый приведенный доход рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (2)$$

где CF_k – поступление в k -м базисном периоде (обычно, приток средств);

IC – исходная инвестиция (отток средств);

r – ставка дисконтирования, по которой элементы денежного потока будут приводиться к одному моменту времени.

$$NPV = 19200 * 1 + (19200 * 0,9876543) * 4 + (19200 * 0,987654) * 3 - 139\ 000 = 12941 \text{ руб.}$$

Индекс доходности (прибыльности) рассчитывается по формуле:

$$IP = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} : IC \quad (3)$$

$$IP = (19200 * 1 + (19200 * 0,9876543) * 4 + (19200 * 0,987654) * 3) / 139\ 000 = 151941 / 139000 = 1,093098854$$

Внутренняя норма доходности (IRR)- коэффициент дисконтирования r ,

при котором NPV проекта равен нулю. IRR находится из уравнения:

$$\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = 0 \quad (4)$$

$$i_1 = 12 \% = 0,12 \quad NPV(i_1) = 200 \text{ руб.}$$

$$i_2 = 13 \% = 0,13 \quad NPV(i_2) = - 862 \text{ руб.}$$

$$IRR = 0,13 + \frac{200}{200+865} \times (0,13 - 0,12) = 0,1319 \text{ или } 13,19 \%$$

Срок окупаемости (DPP) определяется на основе решения уравнения:

DPP = min n, при котором

$$\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} \geq IC \quad (5)$$

$$(19200 * 1 + (19200 * 0,9876543) * 4 + (19200 * 0,987654) * 3) = 151941 > 139000, DPP = 8 \text{ месяцев.}$$

Экономическое обоснование мероприятий с использованием программы «1С: Предприятие 8.3» «Управление финансами» представлено в таблице 17.

Таблица 17 - Экономический эффект от внедрения автоматизации финансового планирования, млн. руб.

Показатели	месяца								Результат
	май 2022	июнь 2022	июль 2022	август 2022	сентябрь 2022	октябрь 2022	ноябрь 2022	декабрь 2022	
1. Доходы	24	24	24	24	24	24	24	24	192
2. Затраты на обслуживание	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Прибыль от проекта	24	24	24	24	24	24	24	24	192
4. Налог на прибыль, 20 %	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	-

Продолжение таблицы 17

Показатели	май 2022	июнь 2022	июль 2022	август 2022	сентябрь 2022	октябрь 2022	ноябрь 2022	декабрь 2022	Результат
5. Чистая прибыль	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	153,6
6. Капитальные вложения	139	0	0	0	0	0	0	0	-
7. Чистый доход	-119,8	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	14,6
8. Коэффициент приведения (норма дисконта), 15 %	1	0,987654	0,987654	0,987654	0,987654	0,987654	0,987654	0,987654	-
9. Чистый дисконтированный доход	-119,8	18,962	18,962	18,962	18,962	18,963	18,963	18,963	12,941
10. Дисконтированные капитальные вложения	139	0	0	0	0	0	0	0	139
11. Индекс доходности	1,093098854								
12. Внутренняя норма доходности	13,19 %								
13. Накопленная сумма чистого дисконтированного дохода	-119,8	-100,837	-81,8741	-62,911	-43,948	-24,985	-6,022	12,941	-
14. Срок окупаемости	7,318								

Показателями эффективности приобретения программы «1С: Предприятие 8.3» являются: чистый доход (NV) в размере 14600 руб., чистый дисконтированный доход (NVP) в размере 12941 руб., индекс доходности (IP) 1,093098854, внутренняя норма доходности (IRR) 13,19 %. Срок окупаемости инвестиций (DPP) составит чуть более 7 месяцев с момента начала эксплуатации программы.

Подводя итог, можно сформулировать следующие направления совершенствования финансового планирования в АО «Ямалгосснаб»:

- работу по совершенствованию организации финансового планирования и контроля необходимо начинать с выявления существующих проблем, которые выступают в качестве факторов, ограничивающих достижение целей;

- стратегическое планирование должно включать разработку

финансовой стратегии на долгосрочный период (3-5 лет) с определением перспективных целей развития инвестиционной, текущей, финансовой деятельности;

- текущее финансовое планирование должно предусматривать разработку согласованных между собой планов движения денежных потоков, годового текущего финансового плана, валютного, кредитного и др.;

- оперативное финансовое планирование АО «Ямалгосснаб» должно включать разработку платежных календарей по отчислениям в бюджет, по платежам поставщикам, обслуживанию долгосрочных и краткосрочных ссуд и кредитов и т.д. Эти меры позволят укрепить финансовую дисциплину на предприятии;

- совершенствуя организацию финансового контроля на предприятии, необходимо также выявить проблемы предприятия в этой области и затем обозначить те элементы системы, которые подлежат оптимизации.

Таким образом, очевидная взаимосвязь финансового планирования и контроля свидетельствует о том, что для успешного функционирования единой системы нужна увязка целей и задач развития предприятия.

Выводы. Существующая в АО «Ямалгосснаб» система бюджетирования и финансового планирования обладает рядом недостатков:

- в настоящее время в АО «Ямалгосснаб» не разрабатывается подробный план прибыли, который бы включал в себя расшифровку внереализационных и операционных доходов и расходов, хотя их влияние на конечный финансовый результат, т. е. чистую прибыль предприятия очевидно;

- процесс планирования прибыли в АО «Ямалгосснаб» не автоматизирован, что затрудняет доскональную разработку вопроса, делает процедуры планирования невыполнимыми на практике.

В АО «Ямалгосснаб» используются таблицы EXCEL как основной инструмент планирования. Подготовка финансовых планов и бюджетов с помощью таблиц EXCEL в АО «Ямалгосснаб» - весьма раздробленный процесс. Таблицы не могут обеспечить документооборот, который присущ

циклу финансового планирования. Предлагается автоматизировать финансовое планирование с использованием программы «1С: Предприятие 8.3» модуля «Управление финансами».

В АО «Ямалгоснаб» используются таблицы EXCEL как основной инструмент планирования. Подготовка финансовых планов и бюджетов с помощью таблиц EXCEL в АО «Ямалгоснаб» - весьма раздробленный процесс. Таблицы не могут обеспечить документооборот, который присущ циклу финансового планирования. Предлагается автоматизировать финансовое планирование с использованием программы «1С: Предприятие 8.3» модуля «Управление финансами». Показателями эффективности приобретения программы «1С: Предприятие 8.3» являются: чистый доход в размере 14600 руб., чистый дисконтированный доход в размере 12941 руб., индекс доходности 1,093098854, внутренняя норма доходности 13,19 %. Срок окупаемости инвестиций составит чуть более 7 месяцев с момента начала эксплуатации программы.

Заключение

В процессе проведения научных исследований по выбранной теме была достигнута цель ВКР и решены поставленные задачи. В частности, изучена экономическая сущность, структура и принципы бюджетирования; определены критерии и показатели эффективности бюджетирования предприятия; изучена организационно-экономическая характеристика АО «Ямалгосснаб»; рассмотрена организация бюджетирования в системе финансового планирования АО «Ямалгосснаб» и дана оценка ее эффективности; разработаны предложения по совершенствованию системы бюджетирования АО «Ямалгосснаб» и проведена социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

На основе проведенного исследования сделаны следующие выводы.

Финансовое планирование – это контроль над формированием доходов и максимально эффективное распределение расходов согласно имеющимся денежным ресурсам с учетом будущих денежных потоков. Оно осуществляется посредством составления бизнес-планов, ориентированных на предполагаемые результаты и объекты планирования.

Бюджетное планирование – важная составляющая часть финансового управления, с помощью которой ресурсы компании распределяются во времени. Бюджетное планирование – это процедура формирования, рассмотрения и утверждения бюджетов по организации в целом, отдельным структурным подразделениям и видам бизнеса.

Предприятия используют множество методов бюджетного планирования. Наибольшей популярностью пользуются три: сверху вниз, снизу-вверх, снизу-вверх/сверху вниз.

В выпускной квалификационной работе анализ эффективности управления и оценка организации финансового планирования рассмотрена на примере АО «Ямалгосснаб». В финансовой структуре АО «Ямалгосснаб» выделены четыре уровня: главный бухгалтер, центры бюджетирования,

центры хозяйственной ответственности, места возникновения затрат. В АО «Ямалгосснаб» составляются три бюджета: бюджет выполненных работ; бюджет затрат и бюджет прибылей и убытков.

Бюджет выполненных работ в АО «Ямалгосснаб» формируется в стоимостных показателях на год с поквартальной разбивкой по направлениям деятельности. В бюджете выполненных работ АО «Ямалгосснаб» осуществляется расчет поступлений денежных средств от продажи.

Бюджет затрат АО «Ямалгосснаб» предназначен для планирования и контроля потребности в затратах на осуществление деятельности компании в разрезе статей расходов: постоянная часть зарплаты (оклады), затраты на содержание компании, коммунальные платежи, расходы на рекламу, расходы на услуги связи, затраты на персонал, управленческие затраты.

Бюджет затрат АО «Ямалгосснаб» ведется только в стоимостном выражении. Бюджет прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» предназначен для планирования и контроля основных доходов и расходов и прочих (операционных и внереализационных) доходов и расходов.

В бюджете планируется налог на прибыль и определяется чистая прибыль. Согласно динамике бюджета прибылей и убытков АО «Ямалгосснаб» выручка от реализации увеличится 66,37 %, себестоимость продаж - на 66,37 %.

В связи с этим увеличится валовая прибыль на 66,37 %. Коммерческие и управленческие затраты АО «Ямалгосснаб» увеличатся по плану на 35,1 % и на 69,6 % соответственно. Прибыль от продаж планируется к увеличению на 79,37 %. Согласно бюджету прибылей и убытков, финансовые менеджеры АО «Ямалгосснаб» планировали свести к минимуму доходы и расходы, в результате чего они снизятся на 99,76 % и на 86 %.

Прибыль до налогообложения в результате вырастет в 2,12 раза, а чистая прибыль в 2,12 раз. В АО «Ямалгосснаб» в 2019-2021 гг. не были выполнены показатели прибыли из бюджета прибылей и убытков. В 2019 г. прибыль от продаж была выполнена на 13,2 %, а чистая прибыль на 0,69 %. В 2020 г.

прибыль от продаж была выполнена на 3,64 %, а чистая прибыль на 0,44 %. В 2021 г. прибыль от продаж была выполнена на 0,54 %, а вместо запланированной чистой прибыли в размере 14325 тс. руб. был получен убыток в размере - 387 тыс. руб.

Значительное отклонение вызвано ошибками в формировании плановых показателей расходов по обычным видам деятельности.

Существующая в АО «Ямалгосснаб» система финансового планирования обладает рядом недостатков:

– в настоящее время в АО «Ямалгосснаб» не разрабатывается подробный план прибыли, который бы включал в себя расшифровку доходов и расходов, хотя их влияние на конечный финансовый результат, т. е. чистую прибыль предприятия очевидно;

– процесс планирования прибыли в АО «Ямалгосснаб» не автоматизирован, что затрудняет доскональную разработку вопроса, делает процедуры планирования невыполнимыми на практике.

В АО «Ямалгосснаб» используются таблицы EXCEL как основной инструмент планирования. Подготовка финансовых планов и бюджетов с помощью таблиц EXCEL в АО «Ямалгосснаб» - весьма раздробленный процесс.

Таблицы не могут обеспечить документооборот, который присущ циклу финансового планирования.

Предлагается автоматизировать финансовое планирование с использованием программы «1С: Предприятие 8.3» модуля «Управление финансами». В АО «Ямалгосснаб» используются таблицы EXCEL как основной инструмент планирования. Подготовка финансовых планов и бюджетов с помощью таблиц EXCEL в АО «Ямалгосснаб» - весьма раздробленный процесс.

Таблицы не могут обеспечить документооборот, который присущ циклу финансового планирования. Предлагается автоматизировать финансовое планирование с использованием программы «1С: Предприятие 8.3» модуля

«Управление финансами».

Показателями эффективности программы являются: чистый доход 14600 руб., чистый дисконтированный доход в размере 12941 руб., индекс доходности 1,093098854, внутренняя норма доходности 13,19 %.

Срок окупаемости инвестиций составит чуть более 7 месяцев с момента начала эксплуатации программы.

Список используемой литературы

1. Абрютина, М.С. Анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятий: Учеб. пособие для вузов / М. С. Абрютина. – М.: Дело и Сервис, 2019. – 265 с.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 317 с.
3. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: ОМЕГА-Л, 2018. – 408 с.
4. Анискин, Ю. П., Павлова, А. М. Планирование и контроллинг: Учебник для вузов / Ю. П., Анискин, А. М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2017. – 280 с.
5. Балабанов, И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 241 с.
6. Басовский, Л. Е. Планирование и прогнозирование в условиях рынка: Учеб. Пособие / Л. Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2020. – 260 с.
7. Бизнес-планирование. Реализация бизнес-плана на предприятии // Экономика. Финансы. Управление. - 2020. - № 6. - С. 125-127.
8. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. - К.: Ника-Центр, 2018. – 448 с.
9. Буряковский, В. В. Финансы предприятий / В. В. Буряковский. - Электронный учебник, 2019.
10. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 378 с.
11. Веретенникова, О. Б., Майданик, В. И. Разработка финансовой стратегии предприятия. Методические указания / О. Б. Веретенникова, В. И. Майданик. – Екатеринбург: УГЭУ, 2020. – 211 с.
12. Горемыкин, В. А., Бугулов, Э. Р., Богомолов, А. Ю. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин, Э. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов. – М.: Рилант, 2017. – 328 с.

13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.

14. Григорьев, А.В. Оценка финансово экономического состояния предприятия / А. В. Григорьев // Финансы. - 2017. - № 4. – 23-24 с.

15. Давыденков, Е. А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения / Е. А. Давыденков // Финансовый менеджмент. - 2019. -№ 2. - С. 32-39.

16. Егоров, Ю. Н., Варакута, С. А. Планирование на предприятии / Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута. – М.: Инфра-М, 2018. – 176 с.

17. Зарубинский, В. М., Зарубинская, Н.С., Демьянов, Н. И., Семеренко, И.В. Бизнес-планирование (фаза планирования) / В. М. Зарубинский, Н. С. Зарубинская, Н. И. Демьянов, И. В. Семеренко // Финансовый менеджмент. - 2019. -№1. – С. 50-52.

18. Ильин, А.М. Планирование на предприятии / А. М. Ильин. - Мн: Новое знание, 2020. - 635 с.

19. Кац, И. Система внутрифирменного планирования: Основные блоки системы планирования фирмы, отражающие все направления деятельности / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - № 4. - С. 84-89.

20. Ковалев, В. В., Волкова, О. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М.: Велби, 2020. – 424 с.

21. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М. Н. Крейнина. – М.: Дело и Сервис, 2020. – 304 с.

22. Кубаков, Е.В. Оценка финансово экономического состояния предприятия / Е. В. Кубаков// Финансы. - 2019. - № 7. – С. 13-14.

23. Куксов, А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. -2020. - № 6. - С. 61-68.

24. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии / О. Н. Лихачева. - М.: Велби, 2018. – 264 с.

25. Методические рекомендации ОЧУ ВО «Московская международная академия» по выполнению выпускных квалификационных работ для магистрантов по программам магистратуры направления: 38.03.01 Экономика

26. Мочалова, Л. А. Концепция финансового планирования в корпорациях / Л. А. Мочалова // Финансовый менеджмент. - 2019. - № 3. – С. 12-19.

27. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 27.12.2019) // Собрание законодательства РФ. - 07.08.2000. - № 32. - Ст. 3340.

28. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.09.2019) // Собрание законодательства РФ. - 07.08.2000. - № 32. - Ст. 3340.

29. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru>.

30. Нешитой, А. С. Финансы: учебник / А. С. Нешитой. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 352 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453031> (дата обращения: 13.01.2020). – ISBN 978-5-394-02443-6. – Текст: электронный.

31. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2018. – 160 с.

32. Попов, В. М., Ляперов, С. И. и др. Бизнес-планирование: Учебник / В. М. Попов, С. И. Ляперов. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 672 с.

33. Попов, В. М., Ляперов, С. И., Касаткин, А. Н. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляперов, А. Н. Касаткин. – М.: КноРУС, 2018. – 448 с.

34. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. - № 35, 30.08.2010.

35. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 № 43н (ред. от 08.11.2010) «Об

утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» // Финансовая газета. - № 34, 1999.

36. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие / Под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикумского. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 318 с.

37. Репин, В. Финансовое планирование и управленческий учет: проблемы внедрения / В. Репин // Бизнес-эксперт К. - 2019. - № 1. – С. 67-72.

38. Савчук, В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия / В. П. Савчук. – М.: ИНФРА - М, 2020. – 256 с.

39. Самочкин, В.Н., Пронин, Ю. Б. и др. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин. – М.: Дело, 2017. - 352 с.

40. Самсонов, Н. Ф. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Н. Ф. Самсонов. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 495 с.

41. Сергеев, И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И. В. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 237 с.

42. Серпилин, А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. Серпилин // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - № 6. – С. 78-86.

43. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. - 12.12.2011. - № 50. - Ст. 7344.

44. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019) «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства РФ. - 01.01.1996. - № 1. - Ст. 1.

45. Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О консолидированной финансовой отчетности» // Собрание законодательства РФ. - 02.08.2010. - № 31. - Ст. 4177.

46. Финансы предприятий: Учебное пособие / Под ред. Н. Е. Заяц, Т. И. Василевской. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 528 с.

47. Финансы: учебник / Г. Б. Поляк, О. И. Пилипенко, Н. Д. Эриашвили и др.; под ред. Г.Б. Поляка. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2015. – 735 с. – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118182> (дата обращения: 13.01.2020). – ISBN 978-5-238-02166-9. – Текст: электронный.

48. Фузеева, М. Автоматизация процессов бизнес-планирования / М. Фузеева // PCWeek. - 2018. - № 1. – С. 54-58.

49. Хан, Д. Планирование и контроль: принципы контроллинга / Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 144 с.

50. Царев, В. В. Внутрифирменное планирование / В. В. Царев. – СПб.: Питер, 2018. – 496 с.

51. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М.: ИНФРА – М, 2019. – 208 с.

52. Экономическая оценка планов. Показатели экономической эффективности // Экономика. Финансы. Управление. - 2019. - № 11. - С. 117-121.

53. Электронная библиотека Московской Международной Академии - https://mmamos.ru/for_students/biblioteka.

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «Ямалгоснаб» за 2021 год

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
-	Материальные внеоборотные активы ²	-	-	-	-
-	Нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы ³	-	-	-	-
-	Запасы	1210	1492	1712	239
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2129	418	2619
-	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	13241	10677	5950
-	БАЛАНС	1600	16862	12807	8808
	ПАССИВ				
-	Капитал и резервы ⁵	1300	(282)	105	57
-	Целевые средства	-	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	-	-	-	-
-	Другие долгосрочные обязательства	-	-	-	-
-	Краткосрочные заемные средства	-	-	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	17144	12702	8751
-	Другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-
-	БАЛАНС	1700	16862	12807	8808

Рисунок А.1-Бухгалтерский баланс

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах АО «Ямалгосснаб» за 2020 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	85559	69239
-	Себестоимость продаж	2120	(1060)	(420)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	84499	68819
-	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
-	Управленческие расходы	2220	(83982)	(67465)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	517	1354
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	0	1741
-	Прочие расходы	2350	(457)	(3036)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	60	59
-	Текущий налог на прибыль	2410	(12)	(12)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	-	-
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	48	47
СПРАВОЧНО				
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	48	47
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Рисунок Б.1-Отчет о финансовых результатах

Приложение В

Отчет о финансовых результатах АО «Ямалгосснаб» за 2021 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ⁶	2110	96185	85559
-	Расходы по обычной деятельности ⁷	2220	(96085)	(85042)
-	Проценты к уплате	-	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	4	-
-	Прочие расходы	2350	(491)	(457)
-	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2410	(0)	(12)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(387)	48

Рисунок В.1-Отчет о финансовых результатах

Приложение Г

Оценка качества планирования бюджетов компании

Функции	Критерий оценки	Показатель эффективности	Порядок измерения
Обеспечение согласованности и взаимной увязки бюджетов отделов и служб компании, составление проектов планов компании в целом	Соблюдение регламента бюджетирования	Отклонения в сроках - не более двух дней	Сверка фактического документооборота с регламентом
Внесение корректировок в бюджетные планы компании и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации	Своевременность актуализации бюджетных планов	Актуализация - не позднее чем за три дня до начала нового периода	Сверка фактического документооборота с регламентом
Участие в составлении плана выпуска готовой продукции и реализации товаров в денежном выражении. Определение плановой суммы прибыли и показателей рентабельности на год, по кварталам	Степень достоверности плановых показателей в сравнении с фактическими	Отклонения не превышают 15 процентов	Анализ отчетов о выпуске готовой продукции, реализации, финансовых результатах и т.д.

Рисунок Г.1- Оценка качества планирования бюджетов компании