

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Финансы и кредит»

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Анализ и совершенствование системы бюджетирования на
предприятии (на примере ООО «СтройСервис»)

Студент Макушина Ю.В. _____

Руководитель Шерстобитова А.А. _____

Допустить к защите

Заведующий кафедрой Курилова А.А. _____

« _____ » _____ 2016г.

Тольятти 2016

Аннотация

В современных условиях коммерческие организации не могут работать эффективно, если они полагаются на процесс бюджетирования, который не синхронизирован с динамикой развития бизнеса. Процесс формирования и согласования бюджета составляет наиболее трудоёмкую часть всего цикла планирования, при этом 50% коммерческих организаций вообще не учитывают бизнес-планирование при формировании бюджета.

Целью данной бакалаврской работы является проведение анализа процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Объектом бакалаврской работы является исследования предприятия ООО «СтройСервис».

Предметом исследования является технология и разработка рекомендаций по процессу бюджетирования на предприятия ООО «СтройСервис».

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в разработанных рекомендациях по совершенствованию процесса бюджетирования на предприятии.

Бакалаврская работа составляет 93 страницы, имеет 3 главы, 50 использованных литературных источников и приложения.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, финансовый план, операционный бюджет, финансовый бюджет, бюджетный процесс, экономическая эффективность.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоритические основы бюджетирования деятельности предприятия..... | 7 |
| 1.1 Экономическая сущность, цель, задачи бюджетирования деятельности предприятия..... | 7 |
| 1.2 Виды бюджетов и построение бюджетного процесса..... | 9 |
| 2 Анализ системы бюджетирования «СтройСервис»..... | 22 |
| 2.1 Экономическая характеристика предприятия..... | 22 |
| 2.2 Анализ организации процесса бюджетирования..... | 39 |
| 2.3 Анализ операционных и финансовых бюджетов предприятия..... | 45 |
| 3 Совершенствование процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис».... | 60 |
| 3.1 Мероприятия, по решению проблем в системе бюджетирования предприятия..... | 60 |
| 3.2 Рекомендации по расчету прогнозных финансовых показателей..... | 71 |
| Заключение..... | 82 |
| Список литературы..... | 85 |
| Приложение..... | 89 |

Введение

Стремление наиболее успешных предприятий к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям сложившейся ситуации, привело руководство многих хозяйствующих субъектов к внедрению системы бюджетирования на предприятии.

В современных условиях коммерческие организации не могут работать эффективно, если они полагаются на процесс бюджетирования, который не синхронизирован с динамикой развития бизнеса. Процесс формирования и согласования бюджета составляет наиболее трудоёмкую часть всего цикла планирования, при этом 50% коммерческих организаций вообще не учитывают бизнес-планирование при формировании бюджета.

В финансовом отношении бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый на определённый период, содержащий ожидаемую величину дохода, которая должна быть достигнута, а так же предполагаемый объём расходов, который должен быть потрачен в течение этого периода, и величину капитала, который необходимо привлечь для достижения заданной цели.

Бюджетирование непосредственно связано с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учётом. Экономически эффективная деятельность организации может быть обеспечена в том случае, если она имеет заранее заданные показатели затрат и результатов. Бюджетирование представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов на будущий период. В информационном отношении – это система, объединяющая в единый комплекс процессы планирования, учёта, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.

В отечественной и зарубежной литературе бюджетирование рассматривается неразрывно с финансовым планированием.

В трудах отечественных экономистов, таких как О.И. Лихачёв, М.И. Бухалков, В.А. Яковлева, С.Н. Воронин, В.А. Самойленко рассматривались финансовые аспекты бюджетирования в условиях переходного периода, а также становления рыночной экономики в условиях нестабильности.

Концептуальные аспекты, а так же новые направления развития финансового планирования и бюджетирования рассматривали в своих трудах такие учёные, как М. Мескон, Ф. Котлер, Дж. Форрестер, У. Шарп, А. Томпсон и др.

Целью данной бакалаврской работы является проведение анализа процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Задачами данной бакалаврской работы являются:

- исследование сущности бюджетирования на предприятия
- изучение основных принципов и методов построения систему бюджетов организации;
- анализ организации процесса бюджетирования, систему операционных и финансовых планов, оценка финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия ООО «СтройСервис»;
- выявление проблем системы бюджетирования на предприятии и определить пути их решения;
- разработка рекомендаций по совершенствованию процесса бюджетирования на исследуемом предприятии.

Объектом бакалаврской работы является исследования предприятия ООО «СтройСервис».

Предметом исследования является технология и разработка рекомендаций по процессу бюджетирования на предприятия ООО «СтройСервис».

При написании бакалаврской работы были использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовая литература, акты, статьи, приложения в периодической печати и Интернет - ресурсы по направлению исследования.

Источниками информации для анализа явились прогнозные операционные и финансовые бюджеты предоставленные ООО «СтройСервис». Труды финансового планирования и финансового анализа, финансовая отчетность предприятия (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах ООО «СтройСервис» за 2013-2015 годы).

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в разработанных рекомендациях по совершенствованию процесса бюджетирования на предприятии.

1 Теоритические основы бюджетирования деятельности предприятия

1.1 Экономическая сущность, цель, задачи бюджетирования деятельности предприятия

Любой хозяйствующий субъект обладает ограниченными ресурсами по количеству, качеству, времени и месту. Поэтому эффективное пользование ими требует оптимального управления. Управление ограниченными ресурсами в целях удовлетворения неограниченных потребностей населения представляет собой экономику. Существуют два типа экономики: административно-командная и рыночная.

Административно-командная экономика основана на распределении имеющихся ресурсов и полученных с их помощью доходов. Распределение производится на основе определённой программы, принимающей форму плана, в котором детально расписываются все направления распределения ресурсов и получения доходов.

Рыночная экономика основана на отношениях, возникающих при купле-продаже товаров на рынке. Рынок есть сфера проявления экономических отношений между производителем и потребителем товара.

Рыночная экономика - очень тонкий механизм хозяйствования; это более сложная, чем административно-командная экономика. На её состояние сильное влияние оказывают политические обстоятельства; роль государства в рыночной экономике заключается в том, что оно создаёт правила хозяйствования (законы, нормативы и др.) и контролирует их выполнение. Поэтому доверие производителей и потребителей товара к государству является неотъемлемой частью существования рыночной экономики.

Место применения финансового планирования в рыночной экономике определяется тем, что планирование представляет собой одну из функций управления, поэтому финансовое планирование – функция управления финансами. Важным моментом финансового планирования является определение стратегии планирования. Стратегия финансового планирования

это - общее направление разработки финансового плана, источников поступления денежных средств, источников прибыли.

Сущность планирования при рыночной экономике заключается в том, что хозяйственный процесс осуществляется на основе бизнес-плана, разрабатываемого непосредственно экономической службой хозяйствующего субъекта под руководством руководителя этой службы и направленного на достижение общих целей предпринимательства.

Финансовое планирование содержит следующие элементы: цели, программы, нормативы и нормы, правила, процедуры (рисунок 1).

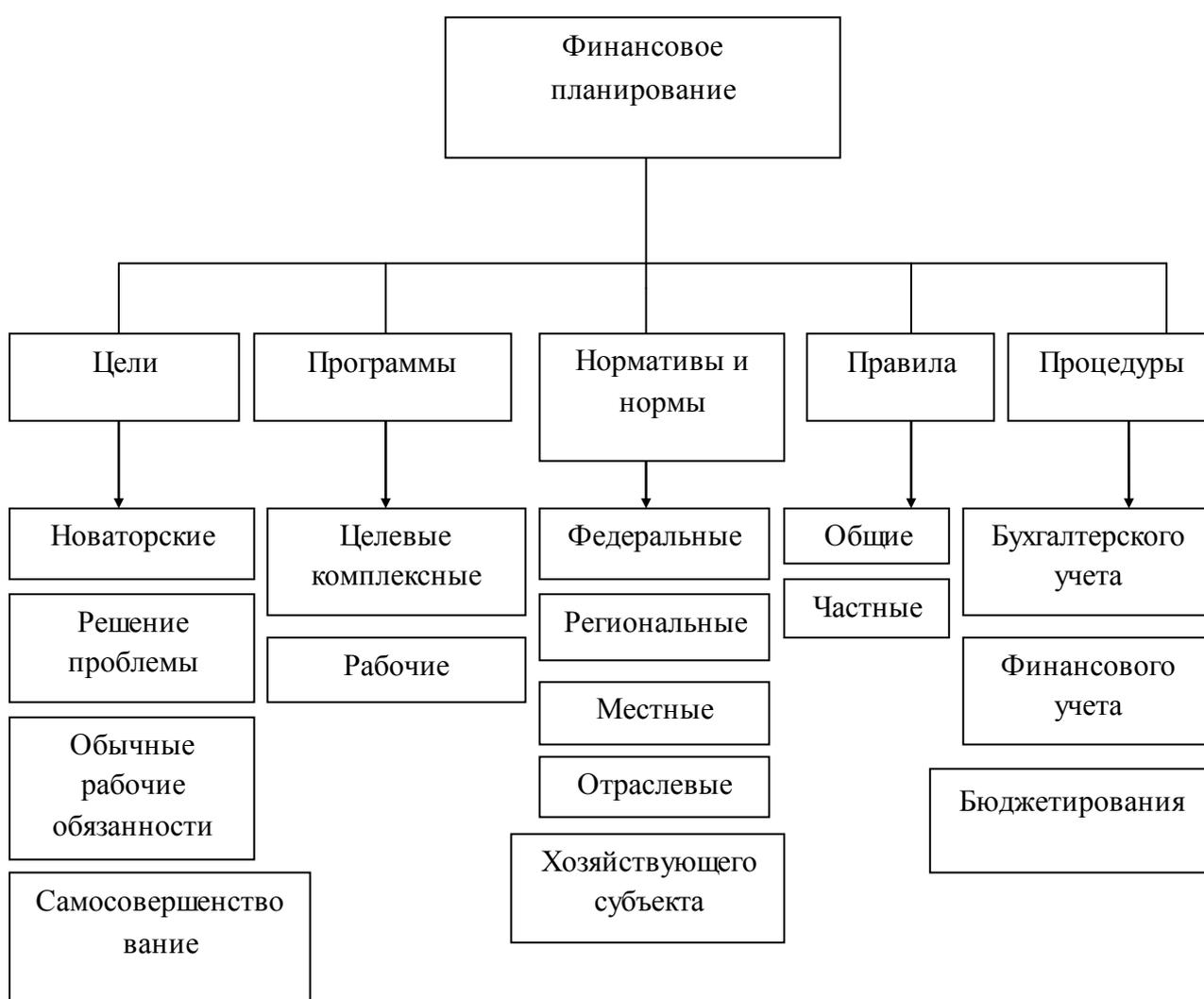


Рисунок 1 - Элементы финансового планирования

Решение проблемы – цели, достижение которых решает конкретные проблемы.

Рабочая программа – небольшая программа, разработанная в хозяйствующем субъекте для реализации определённой частной цели. Целевые комплексные и рабочие программы имеют разные масштабы действия, но программные элементы у них общие, т.е. в программе должно быть чётко указано: что, когда, где и какими ресурсами должен делать.

В финансовом планировании активно используются нормы и нормативы. Норма – установленная мера, т.е. какая-то средняя величина. Норматив – представляет собой расчётную величину затрат финансовых (денежных), материальных, трудовых и информационных ресурсов, а так же затрат времени, используемых в финансовом планировании.

Оперативное планирование дополняет текущее планирование. Это связано с тем, что финансирование планируемых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Таким образом, можно сделать вывод, что бюджетирование служит инструментом выполнения стратегии предприятия. Оно позволяет согласовывать стратегические цели компании с планами их достижения и обеспечивает реализацию этих планов, связывая их с оперативными процессами, помогает контролировать доходы и расходы, планировать движение финансовых средств, налоговый учет и даже выбирать форму ведения предпринимательской деятельности и оптимальный метод учета. Можно сказать, что бюджетирование дает руководителю понимание экономической модели предприятия, ощущение границ возможного.

1.2 Виды бюджетов и построение бюджетного процесса

Бюджетирование — процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

В экономической литературе термин «бюджетирование» определяют различным образом. Рассмотрим несколько определений данного термина из различных отечественных и зарубежных источников с тем, чтобы иметь возможность дать краткую, но в то же время наиболее полную формулировку этого понятия, охватывающую все его основные аспекты (таблица 2).

Таблица 2 – Подходы к определению термина «бюджетирование»

| Авторы | Определение бюджетирования |
|---------------|--|
| И.А. Бланк | Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования |
| В.Е. Хруцкий | Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью финансовыми ресурсами. |
| А.З. Бобылева | Самый детализированный уровень планирования, инструмент оперативного управления |

Бюджетирование, то есть создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов - это первый экзамен на зрелость для каждого предприятия, в случае неудачи которого оно перестает расти или начинает разоряться. Наиболее «продвинутое» российские предприятия уже успешно применяют процедуру бюджетирования для планирования своей деятельности.

Построение бюджетов дает возможность понять, что и почему происходит с фирмой на рынке, и позволяет экономить на затратах. Внедрение бюджетирования помогает создать целостную и достаточно эффективную систему управления. Грамотно поставленная система бюджетирования должна помогать не только решать задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей, которые ставит руководство компании. Бюджетирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Разработка бюджета является процессом планирования. Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля.

Практически все предприятия, за исключением самых мелких, составляют бюджеты. Многие предприятия в качестве годового бюджета рассматривают план прибыли, который показывает планируемую деятельность предприятия по центрам ответственности для получения прибыли. Почти все неприбыльные организации также составляют бюджеты.

Таблица 3 – Подходы к определению термина «бюджет»

| Авторы | Определение бюджета |
|-------------------------|--|
| И.А. Бланк | Оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности |
| В.Е. Керимов | Оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия |
| Ю. Бригхем, Л. Гапенски | План, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени |
| Д. Шим, Д. Сигел | Главный бюджет является формальным изложением планов руководства в отношении продаж, расходов, объемов и других финансовых действий на предстоящий год |

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. В отличие от формализованных отчета о финансовых результатах или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия, от квалификации и опыта разработчиков.

По широте номенклатуры затрат различают функциональный и комплексный бюджеты. Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет оплаты труда персонала и т.д. Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат – например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п. По методам разработки различают фиксированный и гибкий бюджеты. Фиксированный бюджет предполагает жестко заданный и единожды утвержденный план, исполнение которого

обязательно вне зависимости от изменения экономических условий. Данный бюджет не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия.

Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов:

- бюджеты «от достигнутого» составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными), например, общехозяйственные затраты обычно планируют «от достигнутого»;

- бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10, 20 %. Этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля»;

- бюджеты «с нуля» разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые, это избавляет от груза прошлых ошибок .

Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности.

По реальным инвестиционным проектам такими показателями может быть объем строительно-монтажных работ. По операционной деятельности аналогичным показателем может выступать объем выпуска.

Очевидно, что гибкий бюджет выгодно отличается от фиксированного бюджета в условиях относительно низкой предсказуемости рыночной конъюнктуры.

Таким образом, специфика российской действительности определяет типы бюджетов, которые, несмотря на общие закономерности и принципы организационного построения, чрезвычайно разнообразны. Их можно классифицировать по различным признакам (Приложение 1).

В настоящее время система бюджетирования на российских предприятиях, несмотря на существенные преимущества, используется крайне редко. Представляется, что коренное изменение ситуации возможно при переориентации руководящего звена с пассивного подхода к управлению на активный (целевое управление), для чего необходимо изменение управленческого менталитета и повышение финансовой культуры менеджеров и специалистов экономических служб российских компаний. По мнению ведущих экономистов России, примерно на половине предприятий России система бюджетирования неэффективна. Неэффективной считается такая система краткосрочного планирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30% [44].

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, нормативная база, типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

В среднем можно выделить пять этапов постановки бюджетирования в организации:

Первый этап связан с формированием финансовой структуры.

Второй этап создает структуру бюджетов.

Третий этап разрабатывает методики и управленческие процедуры.

Четвертый этап связан с разработкой регламента и правил планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а так же текущей корректировки бюджетов организационной структуры.

На пятом этапе происходит внедрение системы бюджетирования. Качество составляемых планов будет зависеть от тщательности проработки каждого этапа. Наглядно систему составления сводного бюджета предприятия можно представить в виде схемы (рис. 2). На данной схеме

представлена пошаговая структура формирования сводного финансового бюджета.

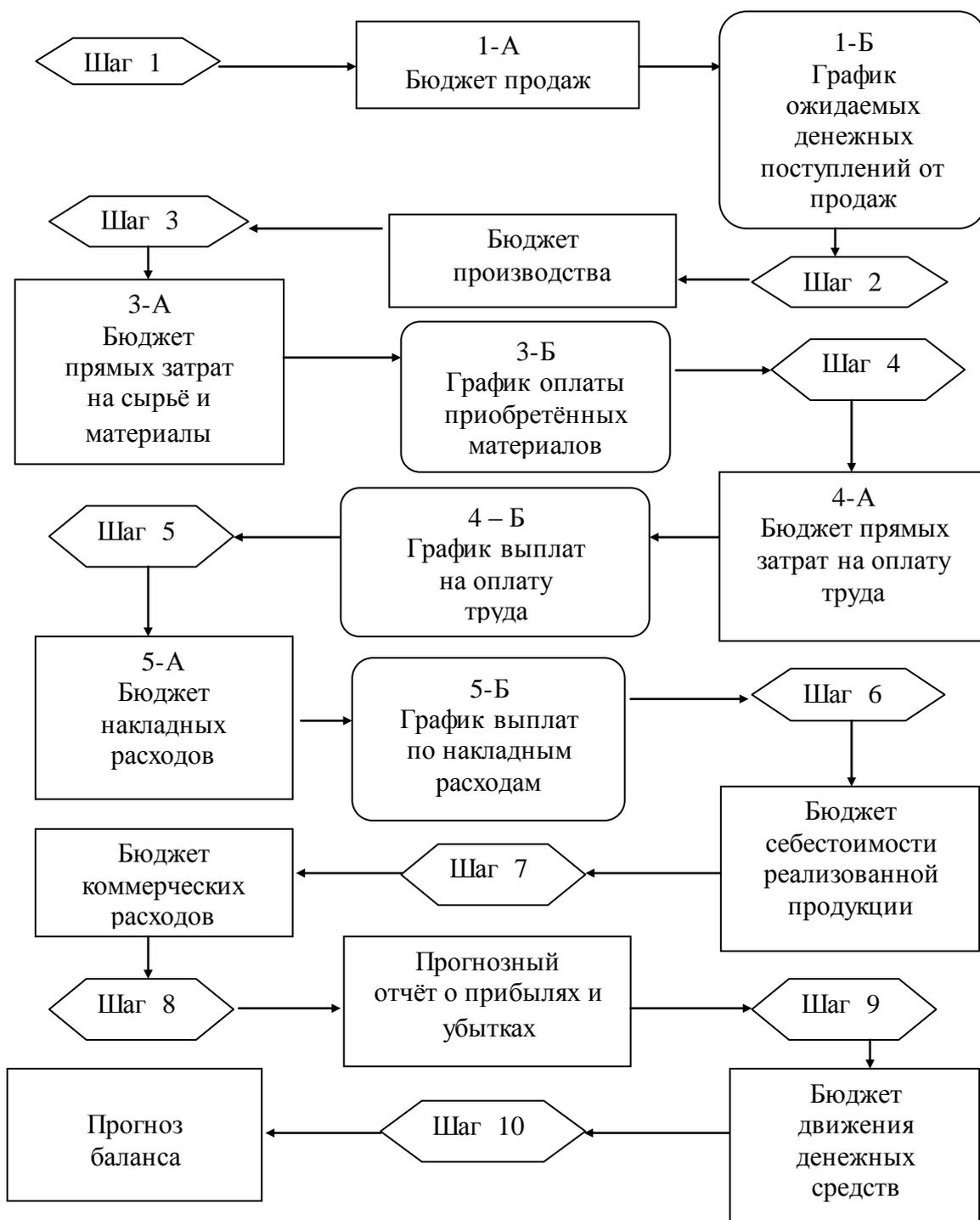


Рисунок 2 – Составление сводного бюджета предприятия

1. Операционный бюджет.

Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. В

процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия. Операционный бюджет включает в себя бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет (с детализацией в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат), бюджет товарно-материальных запасов и бюджеты коммерческих и общих и административных расходов.

Шаг 1. Бюджет продаж.

План продаж утверждается высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга. Бюджет объема продаж и его товарная структура, предопределяя уровень и общий характер всей деятельности предприятия, оказывают воздействие на большинство других бюджетов, которые по существу исходят из информации, определенной в бюджете продаж. Помимо бюджета продаж в натуральном выражении составляется график ожидаемых денежных поступлений от продаж по каждому периоду, что позволяет отследить денежные поступления в динамике.

Шаг 2. Бюджет производства.

После установления планируемого объема продаж в натуральном выражении определяется количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов. На основе информации о желаемом уровне запасов готовой продукции на конец периода, о наличии продукции на начало бюджетного периода и о количестве единиц продаж разрабатывается производственный график.

Шаг 3. Бюджет прямых затрат на сырьё и материалы

В этом бюджете определяются сроки закупки, виды и количества сырья, материалов и полуфабрикатов, которые необходимо приобрести для удовлетворения производственных планов. Использование материалов

определяется производственным бюджетом и предполагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Умножая количество единиц материалов на оценочные закупочные цены на эти материалы, получают бюджет закупки материалов.

Для определения выплат по срокам составляется график оплаты за сырьё и материалы. В данном графике определены необходимые отчисления денежных средств в каждом периоде.

Шаг 4. Бюджет затрат на оплату труда.

Этот бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, которое рассчитывается умножением количества единиц продукции или услуг на норму затрат труда в часах на единицу. В этом же документе определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на соответствующие часовые ставки оплаты труда.

Шаг 5. Бюджет общепроизводственных (накладных) расходов.

Этот бюджет представляет собой детализированный план предполагаемых производственных затрат, отличных от прямых затрат материалов и прямых затрат труда, которые должны быть понесены для выполнения производственного плана в будущем периоде.

Шаг 6. Бюджет себестоимости реализованной продукции.

Себестоимость промышленной продукции – это текущие затраты предприятия на производство и реализацию продукции, выраженные в денежной форме. В бюджет себестоимости продукции включаются стоимость потребляемых в процессе производства средств и предметов труда. В бюджет себестоимости включаются затраты на сырьё и материалы, на оплату труда производственных рабочих, стоимость накладных расходов и прочие текущие расходы.

Шаг 7. Бюджет коммерческих расходов.

В этом бюджете детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. За разработку, а

затем исполнение бюджета коммерческих расходов может нести ответственность отдел продаж коммерческой структуры.

Шаг 8. Прогнозный отчет о финансовых результатах.

На основе подготовленных периодических бюджетов необходимо разработать прогноз себестоимости реализованной продукции, используя данные бюджетов использования материалов, затрат труда и общепроизводственных расходов. Информация о доходах берется из бюджета продаж. Используя данные об ожидаемых доходах и себестоимости реализованной продукции и добавив информацию из бюджетов коммерческих затрат и общих и административных расходов можно подготовить прогнозный отчет о финансовых результатах. В таблице 4 приведены формулы для расчета показателей рентабельности предприятия.

Таблица 4 - Формулы для расчета показателей рентабельности

| Показатель | Формула | Характеристика |
|--------------------------------------|--|---|
| Рентабельность продукции | Отношение прибыли от продаж к затратам на производство | Показывает, сколько рублей прибыли от продажи приходится на 1 рубль затрат на производство и реализацию продукции |
| Рентабельность продаж | Отношение прибыли от продаж к выручке | Показывает, сколько рублей прибыли приходится на 1 рубль выручки от реализации |
| Рентабельность активов | Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов | Показывает эффективность использования всего имущества |
| Рентабельность собственного капитала | Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала | Характеризует эффективность использования собственного капитала |
| Фондорентабельность | Отношение прибыли от продаж к среднегодовой стоимости основных средств | Отражает количество прибыли в рублях, которые получают с 1 рубля фондов |

Шаг 9. Прогноз денежных потоков (Бюджет денежных средств). Бюджет денежных средств состоит из двух частей – ожидаемые поступления денежных средств и ожидаемые платежи и выплаты. Для определения ожидаемых поступлений за период используется информация из бюджета продаж, данные о продажах в кредит или с немедленной оплатой, данные о

порядке сбора средств по счетам к получению. Также планируется приток денежных средств и из других источников, таких, как продажа акций, продажа активов, возможные займы, получение процентов и дивидендов и т.д.

Прогнозный баланс – это прогноз активов и пассивов предприятия, в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и её изменением в процессе реализации бюджета предприятия на планируемый период.

В результате проведения данного этапа формируется учётно-финансовая политика коммерческой организации, т.е. правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учёта в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле выполнения бюджетов. В таблице 5 представлены формулы для расчета показателей платежеспособности.

Таблица 5 – Формулы для расчета показателей платежеспособности

| Показатель | Расчет | Характеристика |
|---|--|--|
| Коэффициент текущей ликвидности | Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам | Показывает, сколько рублей текущих активов приходится на 1 рубль краткосрочных обязательств |
| Коэффициент быстрой ликвидности | $(\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Чистая дебиторская задолженность}) / \text{Краткосрочные обязательства}$ | Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет абсолютно ликвидных и быстрореализуемых активов |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $(\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Краткосрочные обязательства}$ | Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет абсолютно ликвидных активов |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $\text{Собственные оборотные средства} / \text{Оборотные активы}$ | Показывает, какая часть оборотных активов сформирована за счет собственного капитала |

Шаг 10. Прогноз баланса. Прогноз баланса – это прогноз состояния активов и пассивов коммерческой организации, бизнеса, инвестиционного

проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и её изменением в процессе реализации бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и инвестиционного бюджета. Его назначение - показать, как изменится балансовая стоимость коммерческой организации в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности в течение бюджетного периода.

В таблице 6 представлены формулы для расчета показателей деловой активности.

Таблица 6 – Формулы для расчета показателей деловой активности

| Показатель | Расчет | Характеристика |
|--|---|--|
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Выручка к среднегодовой стоимости оборотных средств | Показывает скорость оборота оборотных средств |
| Коэффициент оборачиваемости активов | Выручка к среднегодовой величине активов | Показывает скорость оборота активов |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | Выручка к среднегодовой величине собственного капитала | Показывает скорость оборота собственного капитала |
| Фондоотдача | Выручка к среднегодовой стоимости основных средств | Эффективность использования фондов |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | Выручка к среднегодовой величине дебиторской задолженности | Показывает скорость оборота дебиторской задолженности |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | Себестоимость / Среднегодовая величина кредиторской задолженности | Показывает скорость оборота кредиторской задолженности |
| Продолжительность оборота | Дни / Знач. коэффициента | Период оборота в днях |

2. Финансовый бюджет.

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя отчет о финансовых результатах, бюджет денежных средств предприятия и подготовленный на их основе совместно прогнозный баланс активов и пассивов. В процессе бюджетирования разрабатываются схемы денежных потоков, которые являются средством контроля за ликвидностью. Система

бюджетов позволяет установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием денежных средств.

Таблица 7 – Формулы для расчета показателей финансовой устойчивости

| Показатель | Расчет | Характеристика |
|---|--|--|
| Коэффициент концентрации собственного капитала | Собственный капитал к валюте баланса | Показывает долю собственного капитала в общем капитале предприятия |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | Заемный капитал к валюте баланса | Показывает долю заемного капитала в общем капитале предприятия |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | Собственные оборотные средства к собственному капиталу | Показывает, какая часть собственного капитала направлена на формирование оборотных активов |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | Заемный капитал к собственному капиталу | Показывает, сколько рублей заемных средств, приходится на 1 рубль собственных средств |

В таблице 7 представлены формулы для расчета показателей финансовой устойчивости предприятия. В основном эффективность процесса бюджетирования определяется эффективностью работы коммерческой организации в целом. Внедрение и использование процедуры бюджетирования хорошо помогает выявить и классифицировать многие проблемы коммерческой организации, которые до этого могли оставаться в тени. Поэтому коммерческие организации с неэффективной системой бюджетирования – не самые худшие. Они находятся всё – таки в выигрышном положении относительно тех организаций, где бюджетирование отсутствует.

Подводя итог всего выше сказанного, можно сделать вывод, что с развитием мировой экономики планирование деятельности стало основой работы предприятий.

Основной задачей внутрифирменного планирования является эффективное распределение ресурсов. Решение этой задачи и привело к необходимости внедрения бюджетирования на предприятиях.

Значение бюджетирования состоит в том, что оно:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности планов предприятия в условиях конкуренции;
- служит инструментом получения поддержки от внешних инвесторов.

Большинство средних и крупных российских компаний уже давно осознали необходимость в постановке системы бюджетирования не только в кризисные времена, но и в периоды интенсивного роста бизнеса. Процесс бюджетирования является мощным инструментом управления, позволяющим стимулировать руководителя на достижение результатов, повысить объективность и точность финансового планирования и оценить эффективность работы подразделений. Эти преимущества дает бюджетирование для полноценной технологии информационно-аналитической поддержки управления, позволяющей повысить обоснованность расходов, улучшить качество прогнозов доходов, а также установить взаимосвязь между целевыми показателями и затратами на их достижение.

2 Анализ системы бюджетирования «СтройСервис»

2.1 Экономическая характеристика предприятия

ООО «СтройСервис» - общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное в 2006 году по решению учредителя. Это коммерческая организация, созданная и действующая в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Данное общество создается без ограничения срока действия. Дата государственной регистрации Общества – 7 августа 2006 года.

Учредителем общества является гражданин РФ. Учредитель и лица, принятые в Общество после его регистрации, именуются «Участники». Общество состоит из одного участника, что не противоречит существу соответствующих отношений. Учредитель ООО «СтройСервис» является директором общества.

Основным видом деятельности Общества является производство электромонтажных, сантехнических, общестроительных и отделочных работ, оптовая торговля строительными материалами, водопроводным и отопительным оборудованием.

ООО «СтройСервис» выполняет монтаж электрического и сантехнического оборудования квалифицированным персоналом, обеспеченным современным оборудованием. А также обеспечивает техническое руководство опытным инженерно-техническим персоналом.

Основной же проблемой, для решения которой была создана ООО «СтройСервис», является осуществление деятельности по выполнению общестроительных работ, отделочных, электромонтажных и сантехнических, а также торговля материалов для строительных работ.

Общество осуществляет свою деятельность с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в услугах, производимых обществом, и извлечением прибыли.

Основными функциями организации являются процессы, которые постоянно проводятся организацией. Поскольку фирма строительная, то это следующие функции: согласование и заключение договоров на выполнение работ; составление дефектной ведомости; подготовка сметы; выполнение работ на объектах; подготовка акта выполненных работ после завершения; расчет и оплата по договору; закупка строительного оборудования; закупка и продажа строительных материалов.

К основным участникам строительной деятельности организации относятся заказчики, проектные организации, подрядные и субподрядные строительные организации, выполняющие комплекс работ по возведению зданий и сооружений, поставщики, транспортные организации, осуществляющие по договорам с подрядчиками всеми видами транспорта.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. В праве от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «СтройСервис» имеет самостоятельный баланс, фирменное наименование, круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием, символикой, другие необходимые реквизиты.

Общество осуществляет свою деятельность с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в товарах и услугах, производимых обществом, а так же других видов деятельности с целью извлечения прибыли.

Организационная структура управления в ООО «СтройСервис» представлена на рисунке 3.

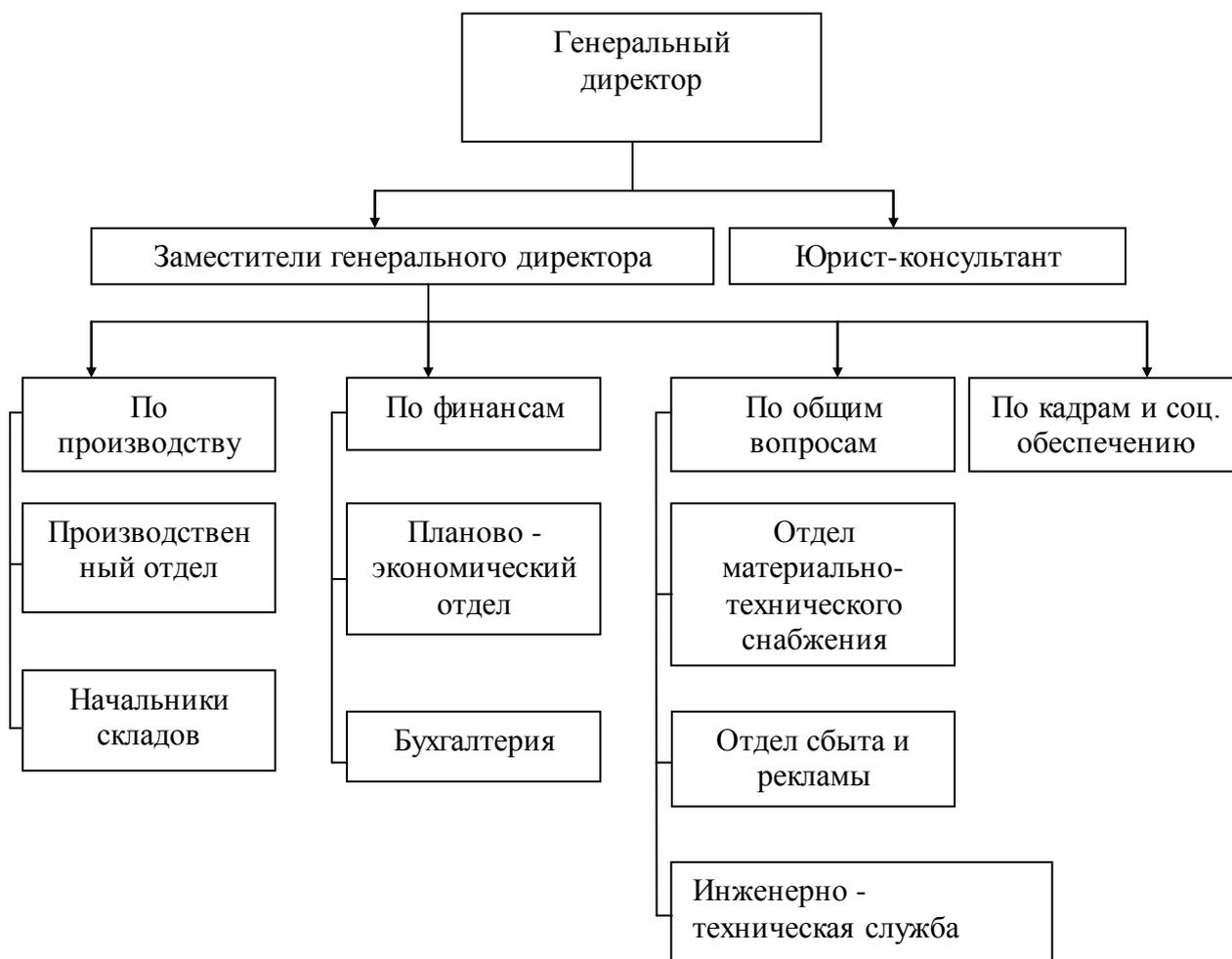


Рисунок 3 - Организационная схема управления ООО «СтройСервис».

Для более полного представления о результатах деятельности предприятия в прошлом проведём краткий финансово-экономический анализ. Направлениями анализа являются: оценка ликвидности и платежеспособности; оценка финансовой устойчивости; оценка рентабельности; - оценка деловой активности.

Исходными данными для расчёта показателей, характеризующих платежеспособность, финансовую устойчивость, рентабельность и деловую активность, служат бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «СтройСервис» за период с 2013 по 2015 годы. Все расчеты показателей характеризующих финансовое состояние предприятия сведены в таблицы 8 – 15. Исходные данные для расчета показателей платежеспособности ООО «СтройСервис» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Исходные данные для расчета показателей платежеспособности ООО «СтройСервис»

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|--|--------|--------|--------|-----------|-----------|
| | | | | 2013/2014 | 2014/2015 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 223141 | 183013 | 160777 | -40128 | -22236 |
| Денежные средства, тыс. руб. | 224 | 2807 | 2630 | +2583 | -177 |
| Краткосрочные обязательства, тыс. руб. | 210450 | 187270 | 42387 | -23180 | -144883 |
| Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб. | 20900 | 14300 | 6504 | -6600 | -7796 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 109809 | 61491 | 102060 | -48318 | +40569 |
| Собственные оборотные средства, тыс. руб. | 12691 | - 4257 | 118390 | -16948 | +122647 |

График расчета показателей платежеспособности отражен на рисунке 4.

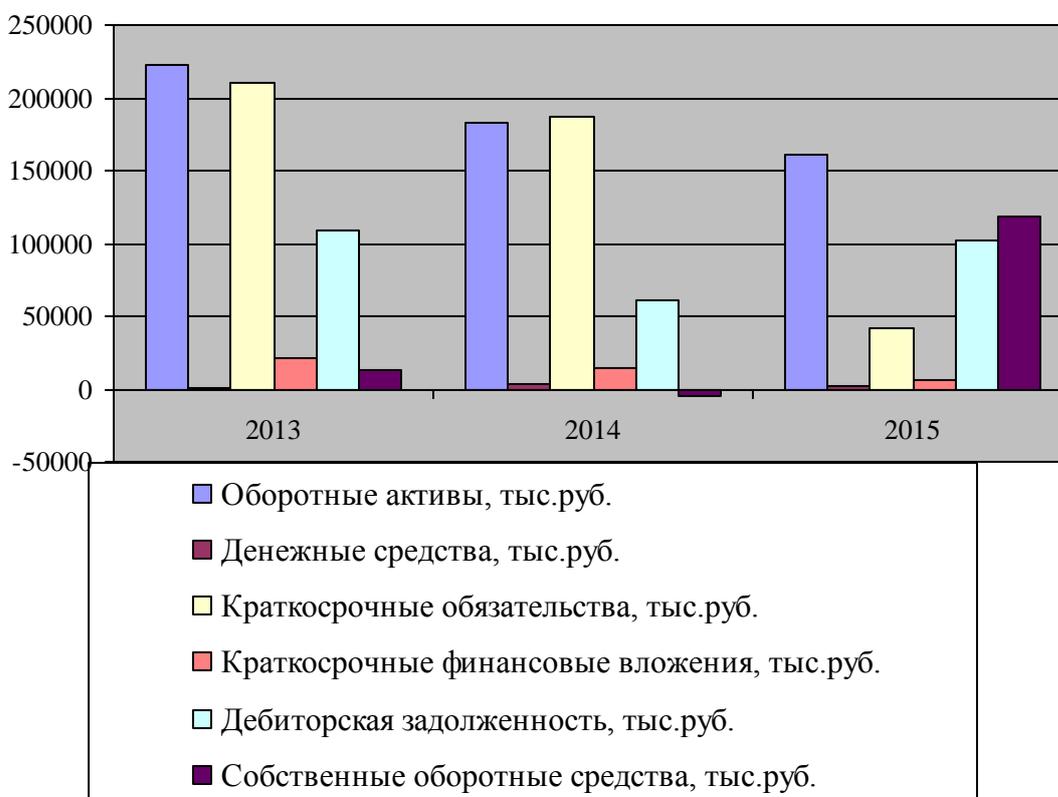


Рисунок 4 – График расчета показателей платежеспособности

ООО «СтройСервис»

На рисунке 4 показаны расчеты исходных данных показателей платежеспособности предприятия за периоды с 2013 по 2015 годы. В представленном графике видно что, оборотные активы за 2013/2014 и 2014/2015 годы изменились в сторону снижения. Денежные средства в период 2013/2014 возросли но, с 2014/2015 пошли на спад. Краткосрочные обязательства и краткосрочные финансовые вложения за взятые периоды идут на спад, а дебиторская задолженность и собственные оборотные средства в 2013/2014 снизились, но в 2014/2015 возросли и пошли на повышение по сравнению с 2013/2014 годами, как показано на графике.

Показатели, характеризующие платежеспособность ООО «СтройСервис» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели платежеспособности ООО «СтройСервис»

| Показатель | Норматив | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|---|-------------|------|-------|------|-----------|-----------|
| | | | | | 2013/2014 | 2014/2015 |
| Коэффициент текущей ликвидности | >2 | 1,06 | 1 | 3,8 | -0,06 | 2,8 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | $\geq 0,1$ | 0,6 | 0,4 | 2,6 | -0,2 | 2,2 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $\geq 0,25$ | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0 | 0,1 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $\geq 0,1$ | 0,06 | -0,02 | 0,7 | -0,08 | 0,72 |

В таблице 9 представлены показатели платежеспособности предприятия ООО «СтройСервис». К окончанию анализируемого периода все показатели платежеспособности увеличились, при этом коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности в 2013 и 2014 годах ниже нормативных значений, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

Снижение коэффициента текущей ликвидности в вышеупомянутом периоде, произошло за счет уменьшения сумм оборотных активов и краткосрочных обязательств, практически в равной степени. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2013-2014 годах оставался неизменным.

К концу рассматриваемого периода, выше перечисленные коэффициенты значительно выросли и стали соответствовать нормативным значениям. Рост коэффициента текущей ликвидности в 2015 году вызван тем, что краткосрочные обязательства уменьшились в гораздо большей степени, чем оборотные активы. Коэффициент абсолютной ликвидности также увеличился за счет сокращения суммы краткосрочных обязательств. Значение коэффициента быстрой ликвидности находилось и продолжает находиться в пределах нормы, что обусловлено значительной долей дебиторской задолженности в структуре актива баланса. Исходные данные для расчета показателей финансовой устойчивости ООО «СтройСервис» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета показателей финансовой устойчивости ООО «СтройСервис»

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|--|--------|--------|--------|-----------|-----------|
| | | | | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Собственный капитал, тыс. руб. (рисунок 5) | 55894 | 59639 | 60402 | +3745 | +763 |
| Итог баланса, тыс. руб. (рисунок 6) | 287048 | 249986 | 221833 | -37062 | -28153 |
| Заемный капитал, тыс. руб. (рисунок 7) | 231154 | 190347 | 161431 | -40807 | -28916 |
| Собственные оборотные средства, тыс. руб. (рисунок 8) | 12691 | - 4257 | 118390 | -16948 | +122647 |

Рисунок 5, отражает изменение собственного капитала в динамике.

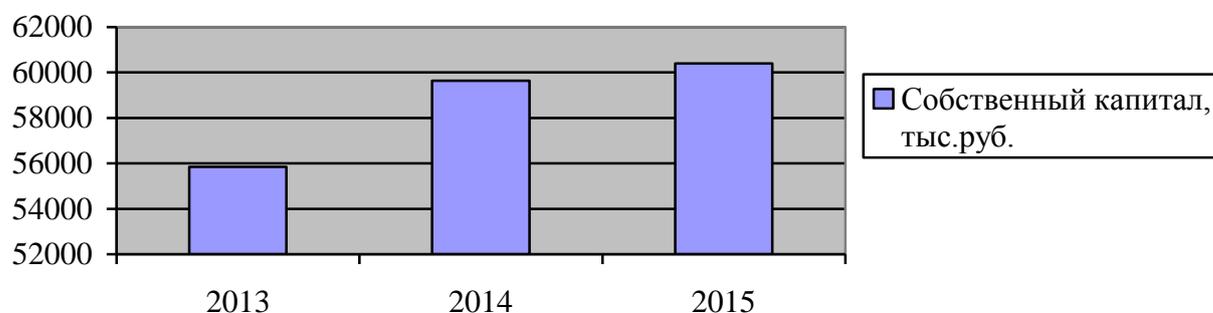


Рисунок 5 – Динамика собственного капитала организации, ООО «СтройСервис» 2013-2015 годы.

Как показано на рисунке 5 за рассматриваемый период 2013-2015 годы, собственный капитал увеличился.

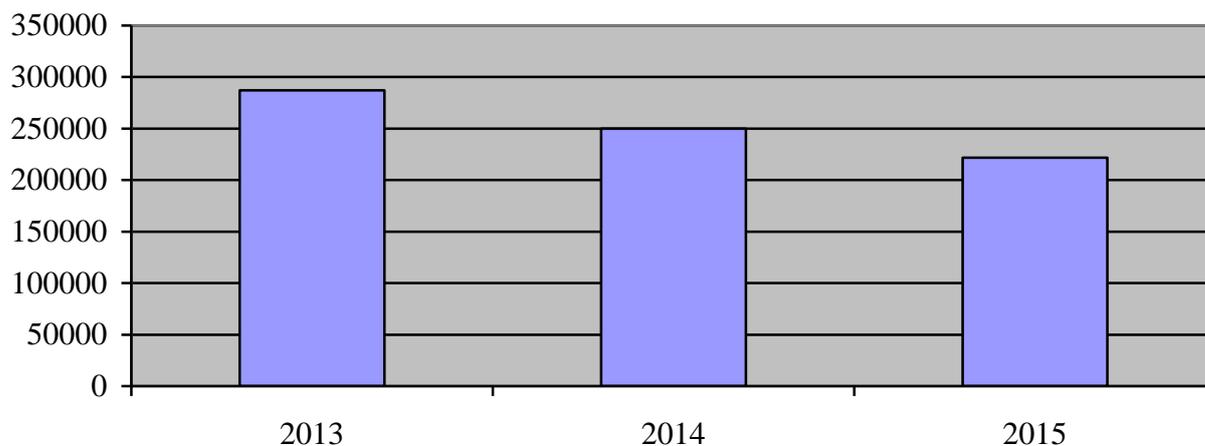


Рисунок 6 – Валюта баланса за 2013-2015 в ООО «СтройСервис»

Как показано на рисунке 6, за рассматриваемый период баланс организации ООО «СтройСервис» снизился.

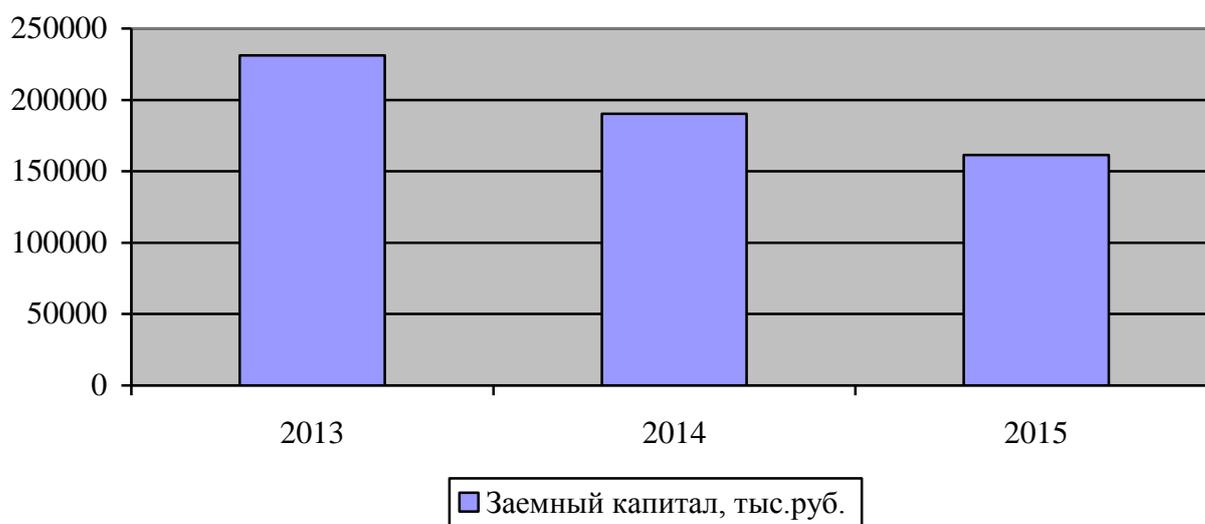


Рисунок 7- Заемный капитал организации ООО «СтройСервис»

Как показано на рисунке 7, заемный капитал организации снизился за рассматриваемый период 2013-2015 годы.

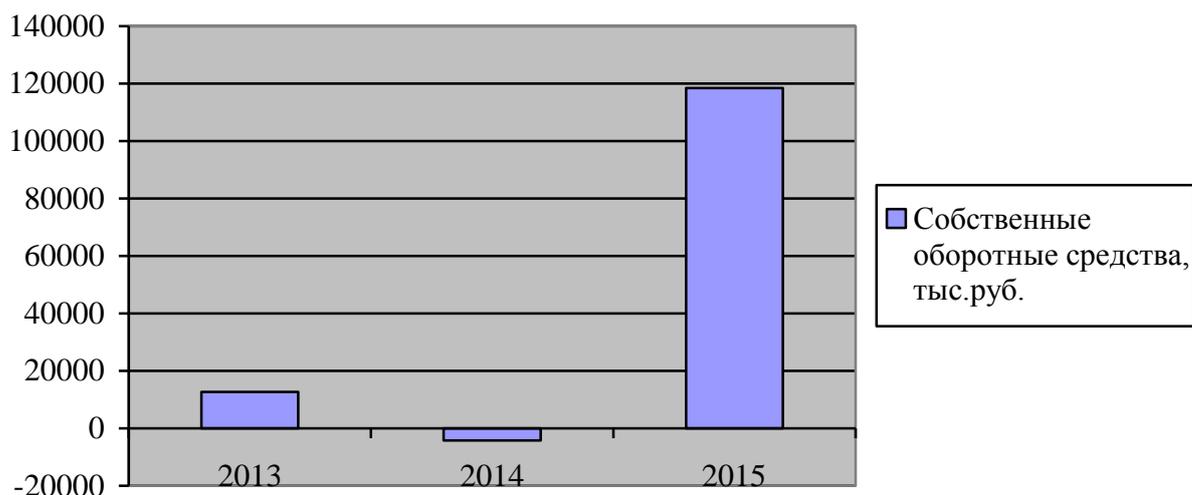


Рисунок 8- Собственные оборотные средства ООО«СтройСервис»

Как показано на рисунке 8 оборотные средства организации в середине рассматриваемого периода 2013-2015 года снизились до минуса, но в 2015 году кардинально выросли. На графике видно неустойчивое финансовое положение организации.

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость ООО «СтройСервис» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости ООО «СтройСервис»

| Показатель | Норматив | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|---|------------|------|-------|------|-----------|-----------|
| | | | | | 2013/2014 | 2014/2015 |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | $\geq 0,5$ | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0 | 0,1 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | $\leq 0,5$ | 0,8 | 0,8 | 0,7 | 0 | -0,1 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,2 – 0,5 | 0,2 | -0,07 | 1,9 | -0,27 | 1,97 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | ≤ 1 | 4,1 | 3,2 | 2,7 | -0,9 | -0,5 |

Проведенный анализ показывает, что значение коэффициента концентрации собственного капитала увеличилось к концу анализируемого периода, это произошло за счет того, что сократился объем общего капитала предприятия, и увеличилась сумма собственного капитала ООО «СтройСервис», но, несмотря на это данный коэффициент ниже нормативного значения.

Коэффициент концентрации заемного капитала на конец рассматриваемого периода снизился, это произошло за счет сокращения сумм заемного капитала и общего капитала предприятия, но он также не соответствует норме. Данное обстоятельство свидетельствует о превалировании заемного капитала в структуре источников финансирования предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ООО «СтройСервис», в динамике снижается, но он значительно выше нормативного значения. Данная ситуация происходит за счет того, что сумма собственного капитала увеличивается значительно медленнее, чем сокращается сумма заемного капитала.

Таким образом, значения выше перечисленных коэффициентов свидетельствуют о неустойчивом финансовом положении ООО «СтройСервис» и о зависимости данного предприятия от внешних источников финансирования.

Коэффициент маневренности собственного капитала в 2014 году ниже нормативного значения, следовательно, в этот период наблюдается недостаток собственных источников финансирования оборотных средств. Однако в 2015 году значение выше упомянутого коэффициента превышает норму, это происходит за счет резкого увеличения суммы собственных оборотных средств.

Исходные данные для расчета показателей рентабельности ООО «СтройСервис» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Исходные данные для расчета показателей рентабельности ООО «СтройСервис»

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|---|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| | | | | 2013/2014 | 2014/2015 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 60613 | 30902 | 21132 | -29711 | -9770 |
| Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб. | 1210864 | 805194 | 387900 | -405670 | -417294 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 1375596 | 924337 | 474024 | -451259 | -450313 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 33492 | 9807 | 750 | -23685 | -9057 |
| Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб. | 205239,50 | 268517 | 235891,5 | +63277,5 | -32625,5 |
| Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 39021 | 57766,50 | 60026 | +18745,5 | +2259,5 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 50125,50 | 65198 | 63714 | +15072,5 | -1484 |

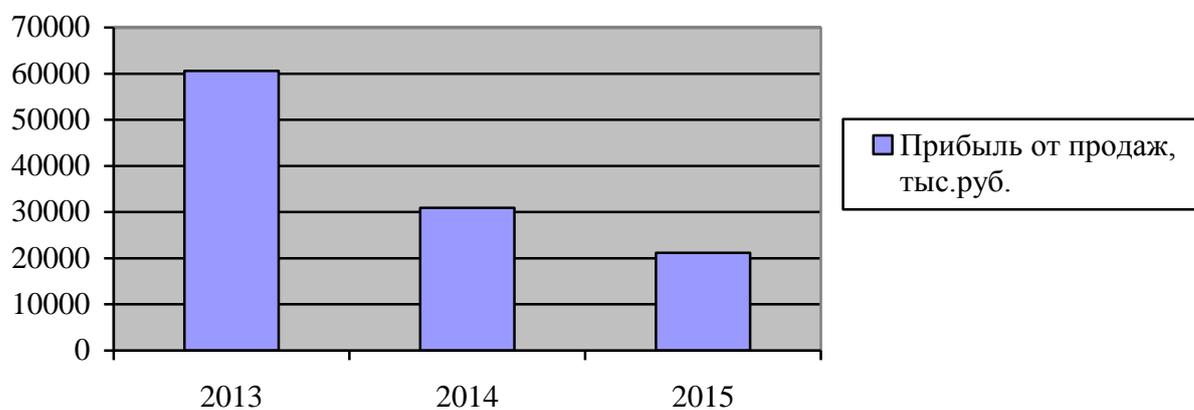


Рисунок 9- Прибыль от продаж

Как показано на рисунке 9 прибыль от продаж организации в рассматриваемый период снизилась.

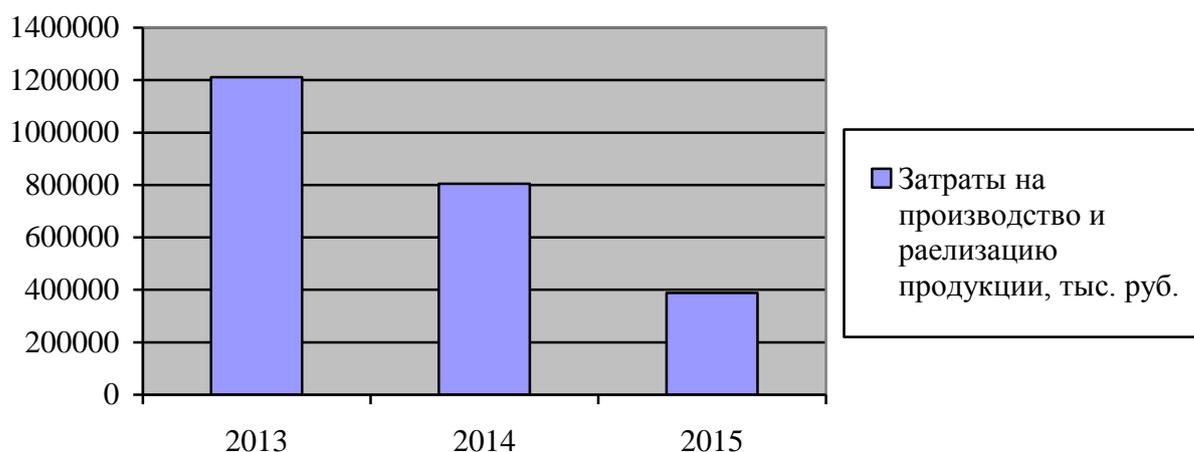


Рисунок 10- Затраты на производство и реализацию продукции

Как показано на рисунке 10 - затраты на производство и реализацию продукции снизились за период 2013-2015 года. Сокращение затрат напрямую зависит от сокращения продаж и сокращения общего капитала, тем самым показатели рентабельности и финансовой устойчивости организации ООО «СтройСервис» активно снижаются с каждым рассматриваемым годом.

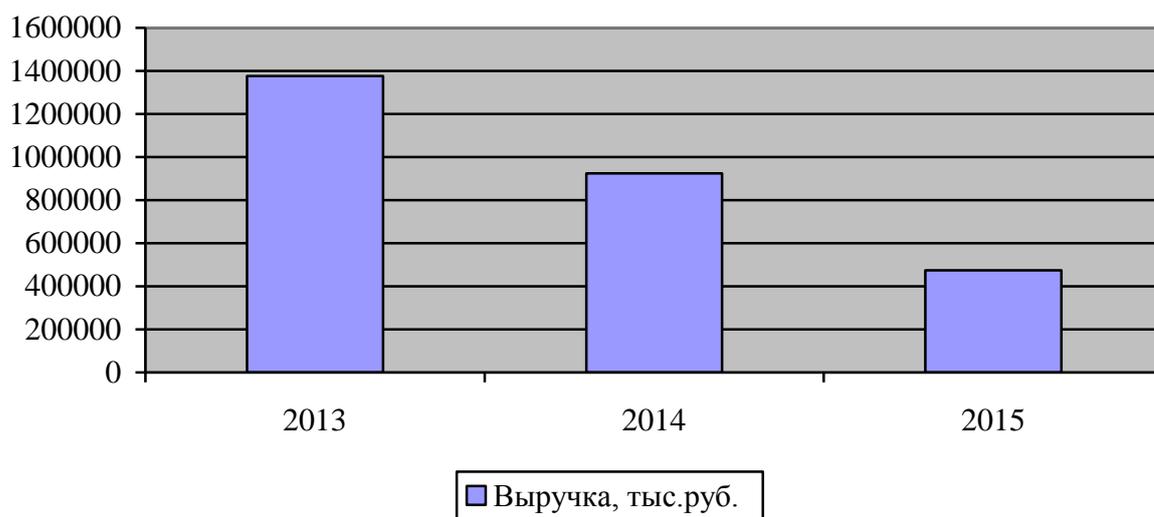


Рисунок 11- Выручка от реализации ООО «СтройСервис» за 2013/2015 годы

Как показано на рисунке 11 выручка от реализации организации за рассматриваемый период снизилась. Снижение произошло по причине сокращения сумм затрат на производство и реализацию продукции.

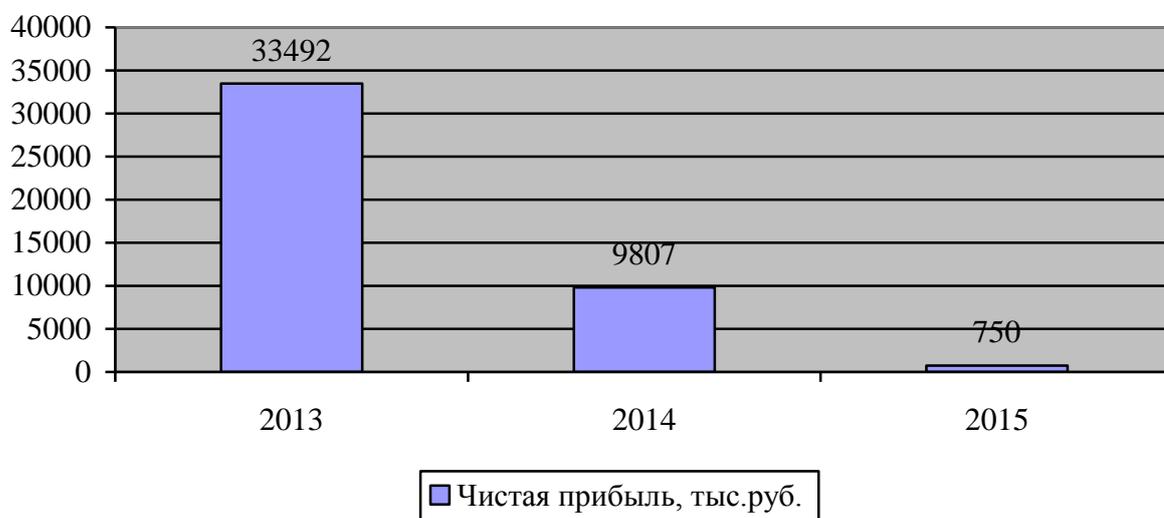


Рисунок 12- Динамика чистой прибыли в ООО «СтройСервис»

Как показано на рисунке 12 чистая прибыль организации идет на спад за счет сокращений прибыли продаж и сокращений производства продукции, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия, и снижение рентабельности ООО «СтройСервис».

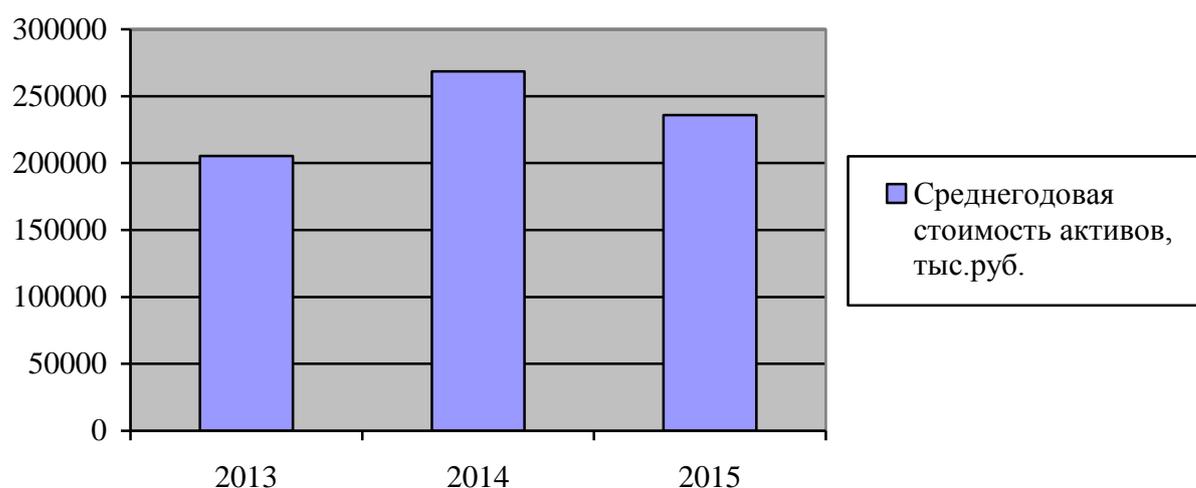


Рисунок 13- среднегодовая стоимость активов предприятия

Как показано на рисунке 13 среднегодовая стоимость активов предприятия уменьшилась к концу рассматриваемого периода за счет снижения чистой прибыли.

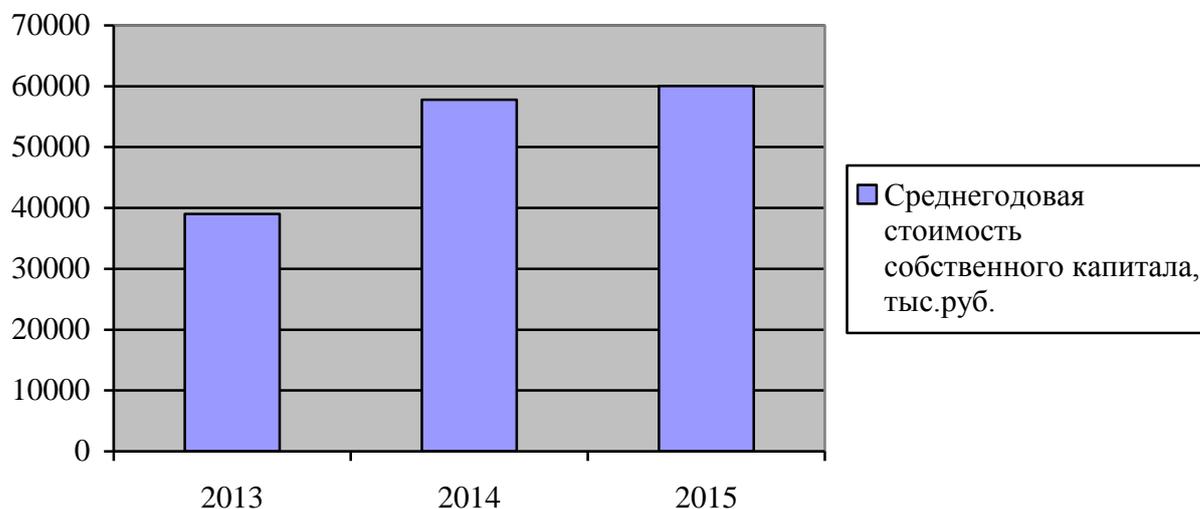


Рисунок 14- Динамика среднегодовой стоимости собственного капитала ООО «СтройСервис»

Как показано на рисунке 14 среднегодовая стоимость собственного капитала организации в динамике за рассматриваемый период возросла.

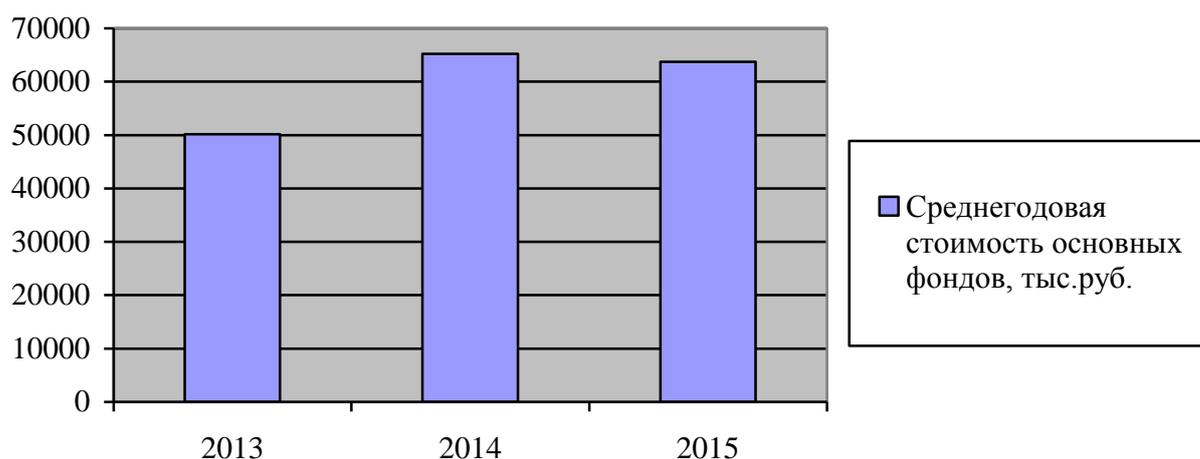


Рисунок 15- График среднегодовой стоимости основных средств ООО «СтройСервис»

Как показано на рисунке 15 среднегодовая стоимость основных фондов предприятия снизилась, это свидетельствует о снижении эффективности предприятия. Показатели, характеризующие рентабельность ООО «СтройСервис» представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели рентабельности ООО «СтройСервис»

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|------------------------------------|-------|------|------|-----------|-----------|
| | | | | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Рентабельность продукции, % | 5 | 3,8 | 5,4 | -1,2 | +1,6 |
| Рентабельность продаж, % | 4,4 | 3,3 | 4,5 | -1,1 | +1,2 |
| Рентабельность активов, % | 16,3 | 3,7 | 0,3 | -12,6 | -3,4 |
| Рентаб-ть собственного капитала, % | 85,8 | 16,9 | 1,3 | -68,9 | -15,6 |
| Фондорентабельность, % | 120,9 | 47,4 | 33,2 | -73,5 | -14,2 |

За анализируемый период показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизились, но в 2015 году вернулись к аналогичным значениям 2013 года. Снижение выше упомянутых показателей в 2014 году произошло по причине сокращения сумм затрат на производство и реализацию продукции, выручки от реализации и прибыли от продаж ООО «СтройСервис». Рентабельность продаж и рентабельность продукции в 2014 году возросла за счет того, что затраты на производство и реализацию продукции, а также выручка от реализации сократились в большей степени, чем прибыль от продаж.

Показатели рентабельности активов, рентабельности собственного капитала и фондорентабельность в динамике уменьшились, это свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия. Снижение рентабельности активов и рентабельности собственного капитала произошло за счет того, что в анализируемом периоде резко сократилась сумма чистой прибыли ООО «СтройСервис».

Фондорентабельность уменьшилась по причине снижения объема прибыли от продаж ООО «СтройСервис». Исходные данные для расчета показателей деловой активности ООО «СтройСервис» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Исходные данные для расчета показателей деловой активности ООО «СтройСервис»

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| | | | | 2013/2014 | 2014/2015 |
| Выручка, тыс. руб. | 1375596 | 924337 | 474024 | - 451259 | -450313 |
| Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 152427,5 | 203077 | 171895 | +50649,5 | -31182 |
| Среднегодовая величина активов, тыс. руб. | 205239,5 | 268517 | 235891,5 | +63277,5 | -32625,5 |
| Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб. | 39021 | 57766,50 | 60026 | +18745,5 | +2259,5 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 50125,50 | 65198 | 63714 | +15072,5 | -1484 |
| Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс. руб. | 76677 | 85650 | 81775,5 | +8973 | -3874,5 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 1210864 | 805194 | 387900 | - 405670 | - 417294 |
| Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс. руб. | 100263,5 | 100266,5 | 55266 | +3 | - 45000,5 |

Динамика показателей деловой активности ООО «СтройСервис» отражена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Динамика показателей деловой активности ООО «СтройСервис»

Показатели, характеризующие деловую активность ООО «СтройСервис» в анализируемом периоде, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели деловой активности ООО «СтройСервис».

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Изменение | |
|---|------|------|------|-----------|-----------|
| | | | | 2014/2013 | 2015/2014 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, количество оборотов | 9,0 | 4,6 | 2,8 | -4,4 | -1,8 |
| Продолжительность оборота оборотных средств, дни | 40 | 78 | 129 | +38 | +51 |
| Коэффициент оборачиваемости активов, количество оборотов | 6,7 | 3,5 | 2 | -3,2 | -1,5 |
| Продолжительность оборота активов, дни | 54 | 103 | 180 | +49 | +77 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, количество оборотов | 35,3 | 16 | 7,9 | -19,3 | -8,1 |
| Продолжительность оборота собственного капитала, дни | 10 | 22 | 46 | +12 | +24 |
| Фондоотдача | 27,5 | 14,2 | 7,4 | -13,3 | -6,8 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, количество оборотов | 18 | 10,8 | 5,8 | -7,2 | -5 |
| Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дни | 20 | 33 | 62 | +13 | +29 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, количество оборотов | 12 | 8 | 7 | -4 | -1 |
| Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дни | 30 | 45 | 51 | +15 | +6 |

Проведенный анализ показывает, что коэффициенты оборачиваемости ООО «СтройСервис» в динамике снижаются, а период оборота увеличивается, это свидетельствует о снижении эффективности использования средств предприятия.

Снижение значений коэффициента оборачиваемости оборотных средств, коэффициента оборачиваемости активов, коэффициента оборачиваемости собственного капитала, фондоотдачи происходят за счет сокращения объема выручки от реализации ООО «СтройСервис» на протяжении всего анализируемого периода.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снижается в динамике также по причине уменьшения суммы выручки от реализации ООО «СтройСервис».

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности уменьшается в 2013-2014 годы за счет снижения суммы себестоимости реализованной продукции, а в 2015 году снижается не только сумма себестоимости реализованной продукции ООО «СтройСервис», но и среднегодовая величина кредиторской задолженности.

Сравнивая коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности ООО «СтройСервис», следует отметить, что их значения должны быть приблизительно одинаковыми. В нашем случае данные значения таковыми не являются, хотя к концу анализируемого периода разница между значениями коэффициентов дебиторской и кредиторской задолженности становится меньше.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности в 2013 и 2014 годах превышает продолжительность оборота дебиторской задолженности, что может свидетельствовать о нарушении ООО «СтройСервис» платежной дисциплины.

В 2015 году продолжительность оборота дебиторской задолженности ООО «СтройСервис» превышает продолжительность оборота кредиторской задолженности на 11 дней. Данный факт свидетельствует о том, что в 2015 году у предприятия появились неплатежеспособные партнеры, а само оно старается в срок выполнять свои финансовые обязательства перед другими хозяйствующими субъектами.

Таким образом, подводя итог за анализируемый период, можно сделать вывод, что ООО «СтройСервис» имеет низкий уровень платежеспособности и является финансово неустойчивым предприятием, которое зависит от внешних источников финансирования.

Показатели рентабельности продукции и рентабельности продаж увеличиваются за счет того, что затраты на производство и реализацию

продукции, а также выручка от реализации сокращаются в большей степени, чем прибыль от продаж.

Коэффициенты оборачиваемости, характеризующие деловую активность ООО «СтройСервис» в динамике снижаются, а период оборота увеличивается. Данный факт свидетельствует о том, что предприятие неэффективно использует свои средства, снижается его производственно – технический потенциал.

Следует отметить, что за период с 2013 по 2015 годы на данном предприятии стабильно снижается выручка от реализации, прибыль от продаж и соответственно сумма чистой прибыли.

Таким образом, можно сказать, что ООО «СтройСервис» переживает не лучшие времена в своей деятельности и на данный момент не имеет возможностей для дальнейшего успешного развития.

2.2 Анализ организации процесса бюджетирования

В ООО «СтройСервис» при составлении бюджета используется прямой подход. Все бюджеты составляются на основе прогноза объема продаж. При составлении основных бюджетов могут использоваться два подхода:

- прямой - на основе операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции и на этой основе определения основных соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей;

- косвенный (более упрощенный) - на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных стартовых затрат и внешнего финансирования.

Формирование годового бюджета на данном предприятии осуществляется на основании Приказа «О подготовке годового бюджета» утвержденного генеральным директором.

Данный документ содержит общую схему формирования годового бюджета, графики формирования годового бюджета, список лиц ответственных за составление бюджета.

Контроль за исполнением Приказа «О подготовке годового бюджета» возлагается на заместителя генерального директора по финансам ООО «СтройСервис».

Структура годового бюджета ООО «СтройСервис» представлена на рисунке 16.

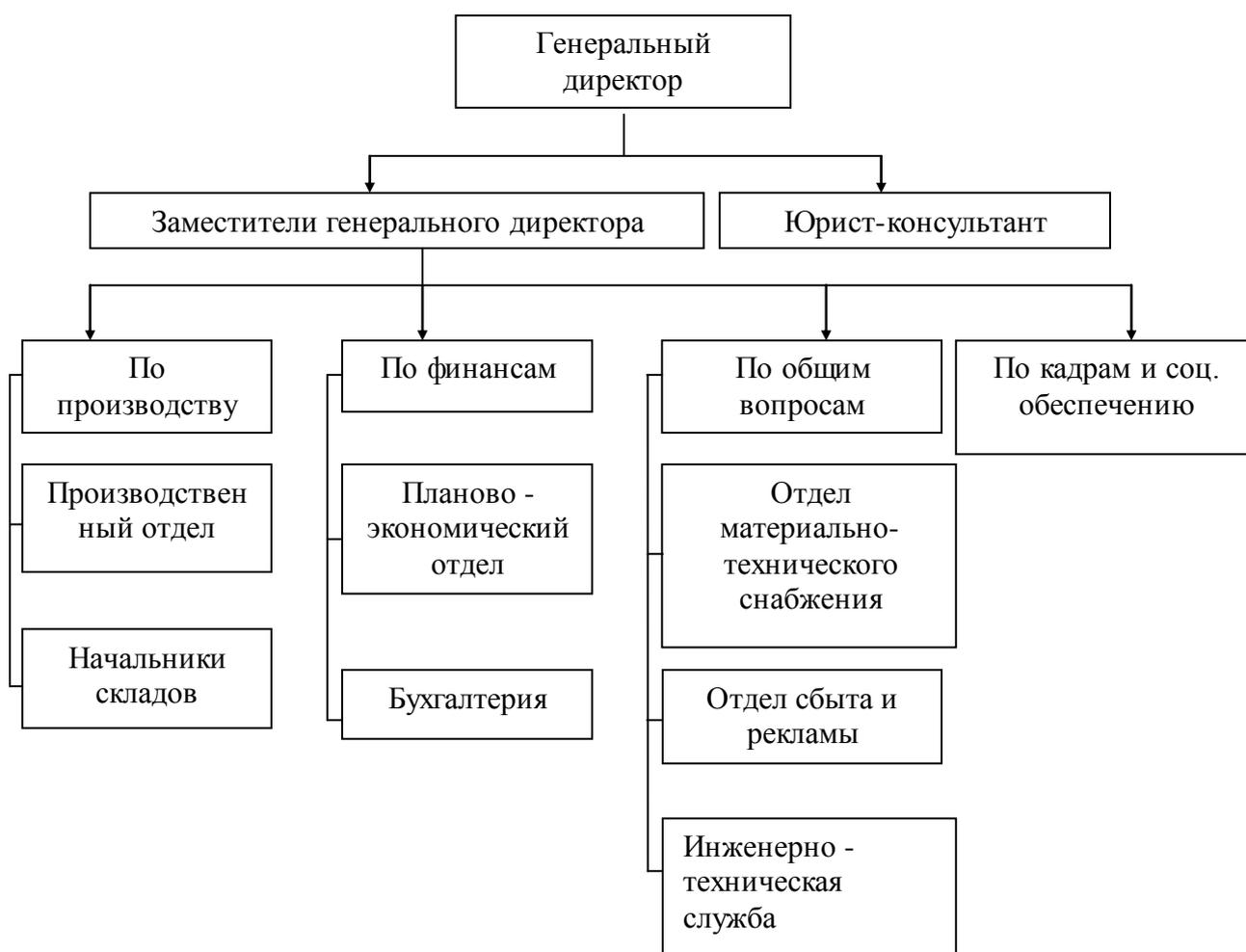


Рисунок 16 - Организационная схема управления ООО «СтройСервис»

В соответствии с организационной структурой и Приказом «О подготовке годового бюджета» процесс бюджетирования в ООО «СтройСервис» осуществляется в порядке, представленном в таблице 16.

В данной таблице отражены проводимые мероприятия, источники информации для осуществления мероприятий, ответственные лица и срок сдачи документа.

Таблица 16 – График бюджетного процесса в ООО «СтройСервис»

| № п/п | Мероприятие | Источник информации | Ответственные лица | Срок |
|-------|---|---|--|------------|
| 1. | Согласование бюджетных форм. | Нормативные акты, бюджеты предыдущих периодов. | Заместитель генерального директора по финансам | 05.10.2015 |
| 2. | Составление бюджета продаж: планирование услуг, формирование ценовой политики. | Маркетинговые исследования, статистические данные, аналогичная информация за предыдущий период. | Заместитель генерального директора по производству, Начальники складов | 06.10.2015 |
| 3. | Бюджет оплаты труда: формирование численности, формирование фонда заработной платы, формирование социального пакета. | Результаты расчета об объемах оказываемых услуг в бюджете продаж, нормативы премирования, прогноз персональных надбавок, единая тарифная сетка, списочная численность работников, личные дела работников. | Отдел по кадрам и социальному обеспечению | 08.10.2015 |
| 4. | Составление бюджета себестоимости: формирование плана расходов связанных с оказанием транспортных услуг, и складской переработки. | Данные предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости. Бюджет продаж. | Начальники складов, Инженерно – техническая служба | 09.10.2015 |

| | | | | |
|----|---|---|---|---------------------------|
| 5. | Бюджет общепроизводственных и управленческих расходов: обеспечение производственной инфраструктуры, офисное и транспортное обеспечение, формирование плана расходов на экологию, расходы по налоговым платежам, формирование плана расходов на развитие информационных систем и обеспечения связью и оргтехникой. | Потребности предприятия, бюджеты предыдущих периодов. | Отдел материально – технического снабжения, Бухгалтерия | 07.10.2015- 13.10.2015 |
| 6. | Составление Прогнозного отчета о финансовых результатах | Операционные бюджеты. | Бухгалтерия, планово - экономический отдел | 10.12.2015 |
| 7. | Составление Прогнозного платежного бюджета | Операционные бюджеты. | Бухгалтерия, планово - экономический отдел | 15.12.2015 |
| 8. | Составление Прогнозного баланса | Операционные бюджеты. | Бухгалтерия, планово - экономический отдел | 16.12.2015 |

Схема организации процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис», утвержденная генеральным директором представлена на рисунке 17.

Как показано на рисунке 17 организация процесса бюджетирования на предприятии ООО «СтройСервис» происходит поэтапно.

На первом этапе происходит согласование бюджетных форм, по которым составляется бюджетный процесс. Планирование бюджетного процесса предприятия осуществляется на основании нормативных актов и бюджетов за предыдущий период. Ответственность за представление бюджетного процесса возлагается на заместителя генерального директора по финансам. На втором этапе осуществляется формирование объемно – ценовых показателей, по которым далее составляется бюджет продаж. Планирование объема услуг и формирование ценовой политики

осуществляется на основании маркетинговых исследований, статистических данных, а также на основании аналогичной информации за предыдущий период. Ответственность за представление бюджета продаж возлагается на заместителя генерального директора по производству и на начальников складов.

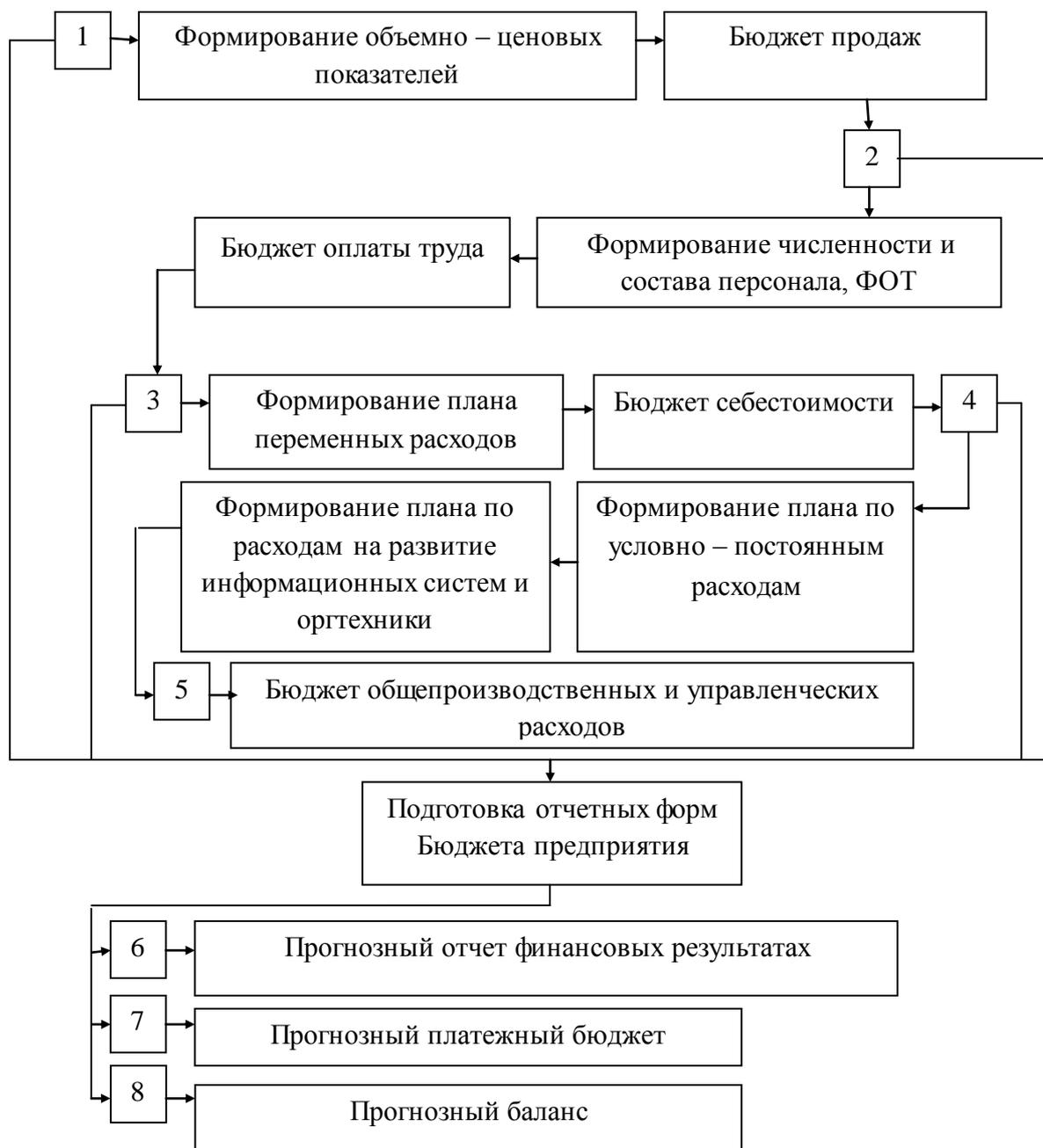


Рисунок 17- Организация процесса бюджетирования ООО «СтройСервис»

На третьем этапе происходит формирование численности и состава персонала. На основании этих данных составляется бюджет оплаты труда. Формирование численности персонала, формирование фонда заработной платы и формирование социального пакета осуществляется на основе результатов расчета об объемах оказываемых услуг в бюджете продаж, нормативов премирования, личных дел сотрудников. Ответственность за представление бюджета оплаты труда возлагается на начальника отдела по кадрам и социальному обеспечению.

На четвертом этапе формируется план переменных расходов, из которого вытекает бюджет себестоимости. Формирование плана расходов связанных с оказанием транспортных услуг и плана расходов, связанных с организацией складской переработки осуществляется на основании бюджетов предыдущих периодов, бюджета продаж, бюджета оплаты труда. Ответственность за представление бюджета себестоимости возлагается на начальников складов и на руководителя инженерно – технической службы.

На пятом этапе осуществляется формирование плана по условно - постоянным расходам и формирование плана по расходам на развитие информационных систем и оргтехники. Исходя из этих данных, составляется бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

Информация для составления данного бюджета берется из бюджетов предыдущих периодов, а также исходя из потребностей предприятия. Ответственность за представление плана возлагается на отдел материально – технического снабжения и на бухгалтерию.

После составления всех операционных бюджетов на ООО «СтройСервис» начинается процесс подготовки отчетных форм бюджета предприятия.

На шестом этапе составляется прогнозный отчет о финансовых результатах. Данный отчет формируется на основе представленных ранее бюджета себестоимости, бюджета продаж, бюджета оплаты труда и бюджета общепроизводственных и управленческих расходов. Ответственными за

представление отчета о финансовых результатах являются такие подразделения как бухгалтерия и планово – экономический отдел.

На седьмом этапе формируется прогнозный платежный бюджет. Он состоит из двух частей, это предстоящие выплаты и предстоящие поступления денежных средств. Составляется платежный бюджет также на основании операционных бюджетов. Ответственные за мероприятие и исполнение и представление прогнозного платежного бюджета бухгалтерия и планово – экономический отдел.

На заключительном восьмом этапе организации процесса бюджетирования и планирования, составляется прогнозный баланс предприятия. Прогнозный баланс – это прогноз активов и пассивов предприятия, в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и её изменением в процессе реализации бюджета предприятия на планируемый период. Прогнозный баланс осуществляется на основании операционных бюджетов за предыдущие периоды. Ответственные за представление прогнозного баланса предприятия бухгалтерия и планово – экономический отдел.

2.3 Анализ операционных и финансовых бюджетов предприятия

Для более полного представления о системе бюджетирования в ООО «СтройСервис», проанализируем сформированные операционные и финансовые бюджеты на плановый 2015 год.

На данном предприятии составляются следующие операционные бюджеты: бюджет продаж, бюджет оплаты труда, бюджет себестоимости, бюджет общепроизводственных и управленческих расходов. В первую очередь в ООО «СтройСервис» составляется бюджет продаж, он представлен в таблицах 17.1, 17.2, 17.3.

Таблица 17.1– Анализ бюджета продаж ООО «СтройСервис» за 2013-2014г.

| Наименование статьи | Факт 2013 | План 2014 г., руб. | Изменение,тыс.руб. 2013-2014 |
|--|------------|-----------------------|---------------------------------|
| Реализация стройматериалов | 23 502 55 | 2 430 800 | 805 450 |
| Переработка стройматериалов | 37 552 835 | 39 800 666 | 2 247 831 |
| Транспортные услуги | 77 565 333 | 81 978 315 | 4 412 982 |
| Услуги общественного питания | 830 741 | 850 973 | 20 323 |
| Услуги по приемке и хранению стройматериалов | 1 300 215 | 1 415 864 | 115 649 |
| Услуги по обслуживанию зданий и сооружений | 7 000 100 | 7 950 000 | 949 900 |
| Услуги по обслуживанию транспортных средств | 6 521 721 | 6 831 315 | 309 594 |
| Услуги гостиницы | 720 300 | 800 000 | 79 700 |
| Услуги по сдаче в аренду земли, зданий, сооружений | 17 100 345 | 18 222 657 | 1 122 312 |
| Услуги по сдаче в аренду машин, оборудования, транспортных средств | 38 800 135 | 39 900 532 | 1 100397 |
| Прочие доходы | 23 800 | 25 752 | 1 952 |

Таблица 17.2 – Анализ бюджета продаж ООО «СтройСервис» 2014-2015 г.

| Наименование статьи | Факт 2014 | план 2015 г., руб. | Изменение,тыс.руб. 2014-2015 |
|--|------------|-----------------------|---------------------------------|
| Реализация стройматериалов | 25 077 200 | 25 355 000 | 277 800 |
| Переработка стройматериалов | 40 774 566 | 44 330 232 | 3 555 666 |
| Транспортные услуги | 83 000 800 | 85 587 017 | 2 586 217 |
| Услуги общественного питания | 905 000 | 907 000 | 2 000 |
| Услуги по приемке и хранению стройматериалов | 1 500 575 | 1 600 400 | 99 825 |
| Услуги по обслуживанию зданий и сооружений | 8 021 300 | 9 121 300 | 1 100 000 |
| Услуги по обслуживанию транспортных средств | 7 091 800 | 7 100 900 | 9100 |
| Услуги гостиницы | 780 900 | 200 564 | 981 464 |
| Услуги по сдаче в аренду земли, зданий, сооружений | 17 322 372 | 17 322 372 | 0 |
| Услуги по сдаче в аренду машин, оборудования, транспортных средств | 40 876 991 | 43 176 991 | 2 300 000 |
| Прочие доходы | 21 344 | 26 810 | 5 466 |

Таблица 17.3 – Анализ бюджета продаж ООО «СтройСервис» 2015-2016г.

| Наименование статьи | Факт 2015 | План 2016 г., руб. | Изменение, тыс.руб. 2015-2016 |
|--|------------|--------------------|-------------------------------|
| Реализация стройматериалов | 25 477 296 | 0 | -25 477 296 |
| Переработка стройматериалов | 44 271 666 | 36 831 108 | -7 440 558 |
| Транспортные услуги | 86 555 799 | 70 147 742 | -16 408 057 |
| Услуги общественного питания | 1 198 413 | 1 261 261 | 62 848 |
| Услуги по приемке и хранению стройматериалов | 1 671 575 | 0 | -1 671 575 |
| Услуги по обслуживанию зданий и сооружений | 9 021 356 | 12 875 511 | 3 854 155 |
| Услуги по обслуживанию транспортных средств | 10 676 416 | 9 722 117 | -954 299 |
| Услуги гостиницы | 970 637 | 1 035 742 | 65 105 |
| Услуги по сдаче в аренду земли, зданий, сооружений | 17 322 372 | 20 038 098 | 2 715 726 |
| Услуги по сдаче в аренду машин, оборудования, транспортных средств | 42 991 847 | 32 987 319 | -10 004 528 |
| Прочие доходы | 26 845 | 1 159 | -25 686 |

Анализируя бюджет продаж ООО «СтройСервис» в целом, можно сделать вывод, что по сравнению с предполагаемым фактом 2015 года в 2016 году планировалось значительное снижение объемов оказываемых услуг, а некоторые виды деятельности и вовсе прекратили свое существование.

Объем оказываемых транспортных услуг, также планировалось сократить на 16 408 057 руб., причиной этому служит снижение объемов по переработке стройматериалов, и как следствие – сокращение количества перевозок.

Планировалось значительное сокращение услуг по сдаче в аренду, оборудования, транспортных средств на 10 004 528 руб., так как с одним из основных партнеров договоры аренды заключены только на первое полугодие 2015 года, из – за недостатка у арендатора денежных средств.

Следующим после бюджета продаж формируется бюджет оплаты труда, он представлен в таблицах 18 и 19.

Таблица 18 – Численность персонала ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт человек 2014г. | План Человек 2015 г. | Изменение человек 2014-2015г. | Факт человек 2015г. | План на 2016г., человек | Изменение Человек 2015-2016 |
|-----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Численность персонала | 300 | 315 | 15 | 317 | 280 | -37 |

Анализируя бюджет оплаты труда ООО «СтройСервис», следует заметить, что численность персонала в 2016 году планировалось сократить на 37 человек. Это является следствием того, что в планируемом периоде сократились объемы основных видов деятельности, а некоторые из них прекратили свое существование.

Таблица 19 – Анализ бюджета оплаты труда ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт 2014, руб. | План 2015, руб | Изменение, руб | Факт 2015г., руб. | План на 2016г., руб. | Изменение, руб. |
|--------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| Заработная плата | 44 140 999 | 49 141 199 | 5 000 200 | 49 140 792 | 43 405 116 | -5 735 676 |
| Премии | 3 900 778 | 4 567 090 | 666 312 | 4 744 013 | 4 557 537 | -186 476 |
| Отчисления на социальное страхование | 1 001 344 | 1 187 600 | 186 256 | 1 378 183 | 1 215 343 | -162 840 |

Исходя из того, что в 2015 году уменьшилось количество сотрудников, следует и сокращение объема фонда заработной платы на 5 735 676 руб., отчислений на социальное страхование на 162 840 руб., ну и конечно в связи с тем, что ООО «СтройСервис» переживает не лучшие времена, уменьшились объемы премий на 186 476 руб.

Далее составляется бюджет себестоимости (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ бюджета себестоимости ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт 2014, тыс.руб. | План 2015, тыс.руб | Изменение, 2014-2015г. тыс.руб | Факт 2015г. тыс. руб. | План 2016г. тыс. руб. | Изменение, 2015-2016г. тыс. руб. |
|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Материальные затраты | 4 000 550 | 4 100 000 | 99 450 | 4 144 650 | 844 650 | -3 300 000 |
| Транспортные расходы | 20 303 400 | 23 300 067 | 2 996 667 | 23 386 867 | 18 151 262 | -5 235 605 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-----------|-------------|------------|--------------|
| Расходы по аренде | 1 002 550 | 1 589 040 | 586 490 | 1 960 566 | 1 610 760 | -349 806 |
| Услуги сторонних организаций | 44 500 438 | 46 000 700 | 1 500 262 | 46 006 457 | 31 699 281 | -14 307 176 |
| Амортизационные отчисления | 6 000 544 | 7 660 400 | 1 659 856 | 7 802 539 | 7 802 539 | 0 |
| Себестоимость реализованных товаров | 230 300 900 | 236 300 900 | 6 000 000 | 236 658 006 | 0 | -236 658 006 |

Анализ бюджета себестоимости показывает следующее: транспортные расходы в 2016 году планировалось снизить на 5 235 605 руб., так как уменьшилось количество оказываемых транспортных услуг, а также сократились затраты на услуги сторонних организаций, под которыми подразумевается привлечение наемного транспорта для осуществления перевозок, в случае нехватки автомобилей из собственного автопарка.

Планировалось увеличение расходов по закупке продуктов питания на 38 147 руб., причиной этому служит увеличение объема услуг общественного питания.

Объем лизинговых платежей за основные средства сократился на 16 793 350 руб., так как по некоторым объектам основных средств, срок лизинга в 2013 году закончился, а по некоторым уменьшились суммы выплат.

В целом по бюджету себестоимости можно сделать следующий вывод: наблюдается снижение затрат по причине сокращения видов деятельности ООО «СтройСервис».

Последним среди операционных бюджетов составляет бюджет общепроизводственных и управленческих расходов. Рассмотрим его в таблице 21.

Таблица 21 – Анализ бюджета общепроизводственных и управленческих расходов ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт 2014, тыс.руб. | План 2015, тыс. руб | Изменение, 2014-2015г. тыс. руб | Факт 2015г., руб. | План на 2016г. тыс. руб. | Изменение 2015-2016 тыс.руб. |
|--|---------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| Энергоресурсы | 4 567 800 | 5 400 788 | 832 988 | 5 426 980 | 5 486 520 | 59540 |
| Налоги и сборы | 14 303 987 | 15 876 888 | 1 572 901 | 16 085 734 | 15 275 457 | -810 277 |
| Подготовка и обучение кадров | 40 876 | 62 700 | 21 824 | 63 708 | 50 400 | -13 308 |
| Командировочные | 400 054 | 920 655 | 520 601 | 930 593 | 860 880 | -69 713 |
| Прочие расходы по содержанию персонала | 60 105 | 64 977 | 4 872 | 68 062 | 50 000 | -18 062 |
| Расходы на рекламу | 80 907 | 102 367 | 21 460 | 104 504 | 80 000 | -24 504 |
| Общехозяйственные расходы | | | | 1 842 124 | 1 600 000 | -242 124 |
| Охрана труда | 408 887 | 609 555 | 200 668 | 639 260 | 294 000 | -345 260 |

Анализируя бюджет общепроизводственных и управленческих расходов, следует отметить, что в 2016 году планировалось увеличение расходов на энергоресурсы на 59 540 руб., причиной этому служит повышение тарифов на коммунальные услуги.

Снижение затрат на подготовку и обучение кадров на 13 308 руб., охрану труда на 345 260 руб., прочие расходы по содержанию персонала на 18 062 руб. и на общехозяйственные расходы на 242 124 руб., связано с сокращением численности персонала ООО «СтройСервис».

Расходы на рекламу по личной инициативе руководства предприятия в плановом 2015 году составили на 24 504 руб. меньше чем в 2014 году.

Налоги и сборы в планируемом периоде сократились на 810 277 руб. по сравнению с 2015 годом, причиной этому служит сокращение объема фонда заработной платы.

Далее переходим к рассмотрению финансовых бюджетов ООО «СтройСервис».

Первым составляется отчет о прибылях и убытках (таблица 22).

Таблица 22 – Анализ отчета о финансовых результатах ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт 2014, тыс. руб. | План 2015, тыс.руб | Изменение, 2014-2015г. тыс.руб | Факт 2015г., тыс.руб. | План на 2016г., тыс.руб. | Изменение, 2015-2016 г. тыс.руб. |
|--|----------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Операционные доходы | 404 438777 | 404538877 | 100 100 | 469 479 885 | 184 900 056 | - 284 579 829 |
| Стройматериалы | 230 4009 00 | 250 765 900 | 20 365 000 | 254 772 961 | 0 | - 254 772 961 |
| Транспортные услуги | 80 766 530 | 85 788 600 | 5 022 070 | 86 555 799 | 70 147 742 | - 16 408 057 |
| Услуги по приемке и хранению стройматериалов | 1 490 388 | 3 577 490 | 2 087 102 | 1 671 575 | 0 | - 1 671 575 |
| Прочие доходы | 20 800 | 25 487 | 4 687 | 26 845 | 1 159 | - 25 686 |
| Операционные затраты | 278 780 700 | 443 745 700 | 164 965 700 | 449 708 864 | 165 554 369 | - 284 154 495 |
| Транспортные расходы | 23 108 445 | 23 300 208 | 191 763 | 23 386 867 | 18 151 262 | - 5 235 605 |
| Услуги сторонних организаций | 44 008 745 | 46 996 788 | 2 988 043 | 46 006 457 | 31 699 281 | - 14 307 176 |
| Прочие операционные расходы | 250 478 090 | 287 648 900 | 37 170 810 | 289 632 083 | 35 505 904 | - 254 126 179 |
| Неоперационные доходы | 41 699 885 | 42 734 877 | 1 034 992 | 42 708 740 | 1 224 142 | - 41 484 598 |
| Доходы по операциям с векселями | 30 889 992 | 30733 052 | 156 940 | 39 733 052 | 0 | - 39 733 052 |
| Процентные доходы | 650 216 | 670 699 | 20 483 | 678 218 | 323 320 | - 354 898 |
| Прочие неоперационные доходы | 890 009 | 1 500 499 | 610 490 | 1 586 649 | 190 000 | - 1 396 649 |
| Неоперационные расходы | 60 109 887 | 60 209 089 | 99 202 | 60 309 005 | 19 904 108 | - 40 404 897 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------------|---------|------------|---------|--------------|
| Расходы по операциям с векселями | 39 600 987 | 39 733 052 | 132 065 | 39 733 052 | 0 | - 39 733 052 |
| Прочие неоперационные расходы | 2 890 387 | 2 997 267 | 106 880 | 2 772 405 | 903 400 | - 1 869 005 |

Анализируя отчет о финансовых результатах ООО «СтройСервис» можно сказать, что операционные доходы в 2015 плановом году составили 184 900 056 руб., что на 284 579 829 руб. меньше чем по предполагаемому факту 2015 года. Операционные затраты в 2016 плановом году составили 165 554 369 руб., что на 284 154 495 руб. меньше чем по предполагаемому факту 2015 года. Снижение затрат в первую очередь происходило из – за уменьшения объема планируемых работ и услуг. Более конкретно следует отметить, что снизились затраты на содержание и оплату труда персонала, транспортные расходы, затраты на услуги сторонних организаций, расходы на лизинговые платежи за основные средства, расходы на рекламу, а также такая статья, как налоги и сборы.

Неоперационные доходы в 2015 году составили 1 224 142 руб., что на 41 484 598 руб. меньше чем 2015 году. Основными причинами такого резкого уменьшения неоперационных доходов являются: снижение процентных доходов на 354 898 руб., отсутствие доходов по операциям с векселями.

Неоперационные расходы в планируемом периоде составили 19 904 108 руб., что на 40 404 897 руб. меньше чем по предполагаемому факту 2015 года. Сокращение неоперационных расходов объясняется тем, что в 2015 году не планировалось выплачивать штрафы и пени, не планировались расходы по операциям с векселями, которые в 2014 году составили 39 733 052 руб. и произошло снижение прочих неоперационных расходов по таким статьям комиссии банка, списание материалов и прочие внереализационные расходы.

Во вторую очередь формируется платежный бюджет (таблица 23).

Таблица 23 – Анализ платежного бюджета ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт 2014, тыс.руб. | План, 2015г. тыс.руб | Изменение, 2014-2015 тыс.руб. | Факт 2015г тыс, руб. | План на 2016 г. тыс,руб. | Изменения 2015-2016г. тыс. руб. |
|--|---------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Поступлений всего | 407 309 578 | 480 490 444 | 73 180 866 | 497673794 | 222 348 417 | - 275 325 377 |
| Поступлений от операционной деятельности | 300 487 765 | 350 478 339 | 49 999 574 | 373525181 | 155020274 | - 218504 907 |
| Поступлений от неоперационной деятельности | 60 445 778 | 63 199 333 | 2 753 555 | 63 162 460 | 52 570 043 | - 592 417 |
| Поступлений от финансовой деятельности | 46 376 035 | 66812 772 | 20 436 737 | 60 986 154 | 4 758 100 | - 56228 054 |
| Поступлений от инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Выплат всего | 407 309 578 | 480 490 000 | 73 180 422 | 497019947 | 221495178 | - 275524769 |
| Выплаты по операционной деятельности | 300 400 550 | 350 899 600 | 50499050 | 372533453 | 113299286 | - 259234 167 |
| Выплаты по неоперационной деятельности | 60 400 447 | 60 877 432 | 476 985 | 62103494 | 46 195 892 | - 15 907 602 |
| Выплаты по финансовой деятельности | 46 508 581 | 68 712 968 | 39 695 613 | 62383000 | 52 000 000 | - 383 000 |
| Выплаты по инвестиционной деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Анализируя данные таблицы 23 платежный бюджет ООО «СтройСервис», план на 2016 год следует отметить, что планирование поступлений составляет 222 348 417 руб. и эта сумма на 275 325 377 руб. меньше, чем предполагаемый факт 2015 года.

Такое резкое сокращение поступлений связано:

- с уменьшением поступлений от операционной деятельности, они составят 155 020 274 руб., что на 218 504 907 руб. меньше чем в 2015 году;

- с уменьшением поступлений от неоперационной деятельности, 62 570 043 руб. – в 2015 году, что на 592 471 руб. меньше, чем в 2015 году;
- с уменьшением поступлений от финансовой деятельности, они составят 4 758 100 руб., что на 56 228 054 руб. меньше, чем в 2015 году;
- с отсутствием поступлений от инвестиционной деятельности.

Поступления от неоперационной деятельности уменьшились из – за отсутствия штрафов и пеней и прочих поступлений.

Поступления от финансовой деятельности сократились за счет отсутствия в 2015 году привлечений внешнего заемного финансирования и эмиссии акций.

План выплат в 2016 году составляет 221 495 178 руб., что на 275 524 759 руб. меньше, чем по предполагаемому факту 2015 года.

Уменьшение выплат по операционной деятельности, вызвано сокращением объемов закупаемых материалов, сокращением фонда оплаты труда, сокращением транспортных расходов, сокращением суммы выплачиваемых налогов и сборов и составило в 2015 году 113 299 286 руб., что на 259 234 167 руб. меньше, чем в 2015 году.

Выплаты по неоперационной деятельности в планируемом периоде составили 46 195 892 руб., что на 15 907 602 руб. меньше предполагаемого факта 2015 года. Уменьшение произошло за счет сокращения сумм лизинговых и арендных платежей.

Выплаты по финансовой деятельности сократились в основном из – за того, что в 2015 году не планировалось размещение временно свободных денежных средств. Выплаты по инвестиционной деятельности отсутствовали.

В заключение всего бюджетного процесса составляется бухгалтерский баланс предприятия. Бухгалтерский баланс как форма финансовой отчетности составляется, как правило, как правило на отчетный период. (таблица 24).

Таблица 24 – Анализ бухгалтерского баланса ООО «СтройСервис»

| Наименование статьи | Факт 2014, тыс. руб. | План 2015, тыс. руб. | Изменение, 2014-2015г. тыс. руб. | Факт 2015г., тыс. руб. | План на 2016г., тыс. руб. | Изменение 201-2016г. тыс. руб. |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Итог баланса | 249 986 000 | 249 900 000 | 86 000 | 221833000 | 180687 000 | - 41146 000 |
| Основные средства | 66 705 000 | 66 700 000 | 5 000 | 60 723 000 | 60 380 000 | - 343 000 |
| Денежные средства | 2 807 000 | 2 800 000 | 7 000 | 2 630 000 | 3 483 000 | 853 000 |
| Финансовые вложения | 51 000 000 | 10 000 000 | - 41 000 000 | 6 010 000 | 10 000 | - 6 000 000 |
| Дебиторская задолженность | 61 491 000 | 65 000 000 | 3 509 000 | 102060 000 | 83 060 000 | - 19000 000 |
| Запасы | 10 482 000 | 40 000 000 | 29 518 000 | 45 712 000 | 25 712 000 | - 20000 000 |
| Расходы будущих периодов | 0 | 0 | 0 | 18 885 000 | 1 885 000 | - 17 000 000 |
| Нераспределенная прибыль | 35 148 000 | 35 287 600 | 139 600 | 35 904 000 | 36 436 000 | 532 000 |
| Долгосрочные займы и кредиты | 0 | 115200 000 | 115 200 000 | 117198 000 | 55 198 000 | - 62000 000 |
| Кредиторская задолженность | 68 145 000 | 67 950 200 | 194800 | 42 387 000 | 42 365 000 | - 22 000 |

Анализируя бухгалтерский баланс ООО «СтройСервис» следует отметить, что в 2016 году итог баланса составил 180 687 000 руб., что на 41 146 000 руб. меньше, чем в 2015 году.

Данное снижение суммы итога планируемого баланса предприятия можно объяснить, опираясь на ниже перечисленные факты.

В разделе «Внеоборотные активы» сумма основных средств в 2016 году уменьшилась на 343 000 руб. по сравнению с 2015 годом.

В разделе «Оборотные активы» произошли следующие изменения: денежные средства увеличились на 853 000 руб. по сравнению с предполагаемым фактом 2016года, который составлял 3 461 000 руб.

Краткосрочные финансовые вложения в 2015 году составили 10 000 руб., что на 6 000 000 руб. меньше, чем по предполагаемому факту 2016 года. Такое резкое сокращение краткосрочных финансовых вложений произошло

по причине того, что предприятие не имеет временно свободных денежных средств.

Дебиторская задолженность уменьшилась на 19 000 000 руб. и в планируемом периоде стала составлять 83 060 000 руб., это произошло за счет того, что покупатели и заказчики стали активнее выполнять свои обязательства по выплатам.

Запасы сократились на 20 000 000 руб. по сравнению с 2015 годом и составили 25 712 000 руб.

Расходы будущих периодов в 2016 году составили 1 885 000 руб., что на 17 000 000 руб. меньше, чем в 2015 году, это связано с уменьшением сумм авансовых платежей по лизингу.

В разделе «Капиталы и резервы» нераспределенная прибыль увеличилась на 532 000 руб. по сравнению с предполагаемым фактом 2015 года и стала составлять 36 436 000 руб.

В разделе «Долгосрочные обязательства» долгосрочные займы и кредиты уменьшились, и в плановом 2016 году составили 55 198 000 руб., что на 62 000 000 руб. меньше, чем в 2015 году, это объясняется тем, что ООО «СтройСервис» в планируемом периоде выполнило свои обязательства по кредитному договору.

И наконец, в разделе «Краткосрочные обязательства» основная составляющая – кредиторская задолженность сократилась на 22 000 руб. и стала составлять в планируемом периоде 42 365 000 руб., это произошло за счет того, что ООО «СтройСервис» несвоевременно выполняет свои денежные обязательства перед поставщиками и подрядчиками. Все остальные статьи данного раздела остались без изменения.

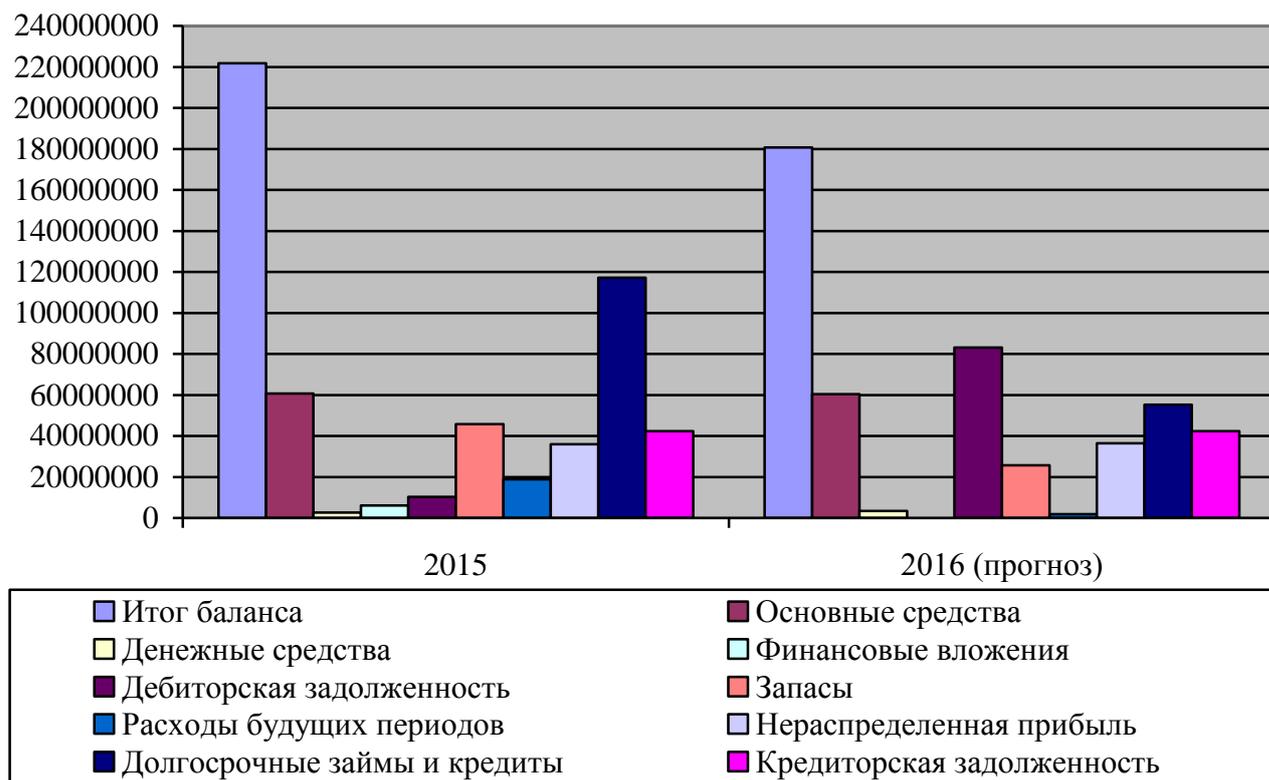


Рисунок 18- Планирование балансовых показателей ООО «СтройСервис» 2015-2016 годы

Таким образом, подводя итог анализа проведенного в данной главе, можно сделать вывод, что за анализируемый период с 2013 по 2015 годы наблюдается снижение эффективности деятельности ООО «СтройСервис». Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия отклоняются от нормативных значений. Также следует отметить, что данные показатели в ООО «СтройСервис» не просчитываются, этот факт свидетельствует о том, что предприятие не имеет полноценного представления о своей платежеспособности, об уровне использования ресурсов и капитала, о степени выполнения обязательств перед другими хозяйствующими субъектами.

По проведенному анализу организации процесса бюджетирования можно сделать вывод что, в ООО «СтройСервис» процесс бюджетирования должным образом не налажен.

Бюджетирование на данном предприятии осуществляется на основании прямого подхода, то есть на основе операционных бюджетов. Формирование

годового бюджета базируется на таком документе, как Приказ «О подготовке годового бюджета» утвержденного генеральным директором. Данный документ имеет недостаток – это отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов.

Также следует отметить, что при формировании бюджета продаж и бюджета себестоимости принимают участие сотрудники, не имеющие должной квалификации в данной области.

Из анализа операционных и финансовых бюджетов можно сделать вывод, что в 2016 году деятельность ООО «СтройСервис» не стала более эффективной. Планировалось значительное снижение объемов оказываемых услуг. Исходя из выше сказанного в ООО «СтройСервис» 2016 году ожидалось сокращение численности персонала, а отсюда вытекает и сокращение объема фонда заработной платы, и снижение затрат на подготовку и обучение кадров, и общехозяйственные расходы.

Также ожидалось снижение затрат, таких как: транспортные расходы, затраты на услуги сторонних организаций, лизинговые платежи за основные средства.

Расходы на энергоресурсы увеличились, так как произошло повышение тарифов на коммунальные услуги.

В итоге следует отметить, что в 2016 году ООО «СтройСервис» планировало получить прибыль, но ее сумма значительно меньше предполагаемого факта 2015 года. Чистая прибыль в плановом 2016 году составила 532 577 рублей, что на 1 191 029 рублей меньше чистой прибыли 2015 года.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «СтройСервис» требуется совершенствование существующей системы бюджетирования.

Необходимо пересмотреть организационную структуру управления предприятия, возможно, существует необходимость внедрения нового структурного подразделения или должностного лица, занимающегося маркетинговыми исследованиями. При формировании бюджета

себестоимости требуется участие сотрудника планово – экономического отдела.

Также необходимо пересмотреть существующий Приказ «О подготовке годового бюджета» ООО «СтройСервис». Данный документ требует доработки из-за отсутствия в нем сроков рассмотрения и утверждения бюджетов, он содержит лишь срок представления сформированного бюджета.

Следует отметить, что в ООО «СтройСервис» существует «острая» необходимость в проведении систематического анализа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. К ним следует отнести следующие показатели:

- платежеспособности;
- финансовой устойчивости;
- рентабельности;
- деловой активности.

Расчет выше упомянутых показателей нужен для того, чтобы иметь возможность предупреждения возникновения и своевременного прекращения уже возникших кризисных ситуаций.

3 Совершенствование процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис»

3.1 Мероприятия, по решению проблем в системе бюджетирования предприятия

Исходя из результатов проведенного анализа системы бюджетирования в ООО «СтройСервис» можно выделить следующие проблемы.

Проблема 1. Для составления планов продаж крупные предприятия формируют отдел маркетинга, в задачи которого входит продвижение продукции на рынок, увеличение объемов продаж, а так же составление прогнозов продаж. Последняя функция требует наибольшей квалификации сотрудников.

На мелких и средних предприятиях, где отсутствуют отделы маркетинга, прогнозированием объемов продаж занимаются ряд сотрудников во главе, как правило, с генеральным директором. Однако реальность составляемых прогнозов носит довольно поверхностный характер.

В ООО «СтройСервис» планированием продаж занимаются производственный отдел и начальники складов во главе с заместителем генерального директора по производству, квалификация данных сотрудников не позволяет проводить достаточно объективный анализ изменений.

Проблема 2. Планированием себестоимости в ООО «СтройСервис» занимаются начальники складов и инженерно – техническая служба. Квалификация сотрудников выше упомянутых подразделений также не позволит грамотно оценить ситуацию.

Проблема 3. ООО «СтройСервис» не существует детализированного Положения о бюджетировании, на основании которого должен осуществляться бюджетный процесс. На данном предприятии составляется Приказ «О подготовке годового бюджета» на каждый планируемый период отдельно. В этом документе следует отметить довольно существенный недостаток - отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что в ООО

«СтройСервис» процесс бюджетирования должным образом не налажен.

Исходя из выявленных проблем, можно предложить следующие рекомендации по их решению.

Рекомендации по решению проблемы 1. Для повышения эффективности прогнозирования продаж, рекомендуется принять квалифицированного сотрудника в области маркетинга, что позволит провести комплексный и объективный анализ изменений рынка продаж услуг и продукции.

Привлечение новых сотрудников приведет к изменению организационной структуры управления ООО «СтройСервис», а также к увеличению затрат на оплату труда. Расходы на оплату труда маркетолога составят 15 000 рублей ежемесячно. Организационная структура управления ООО «СтройСервис», утвержденная генеральным директором, будет построена следующим образом (рис. 19).

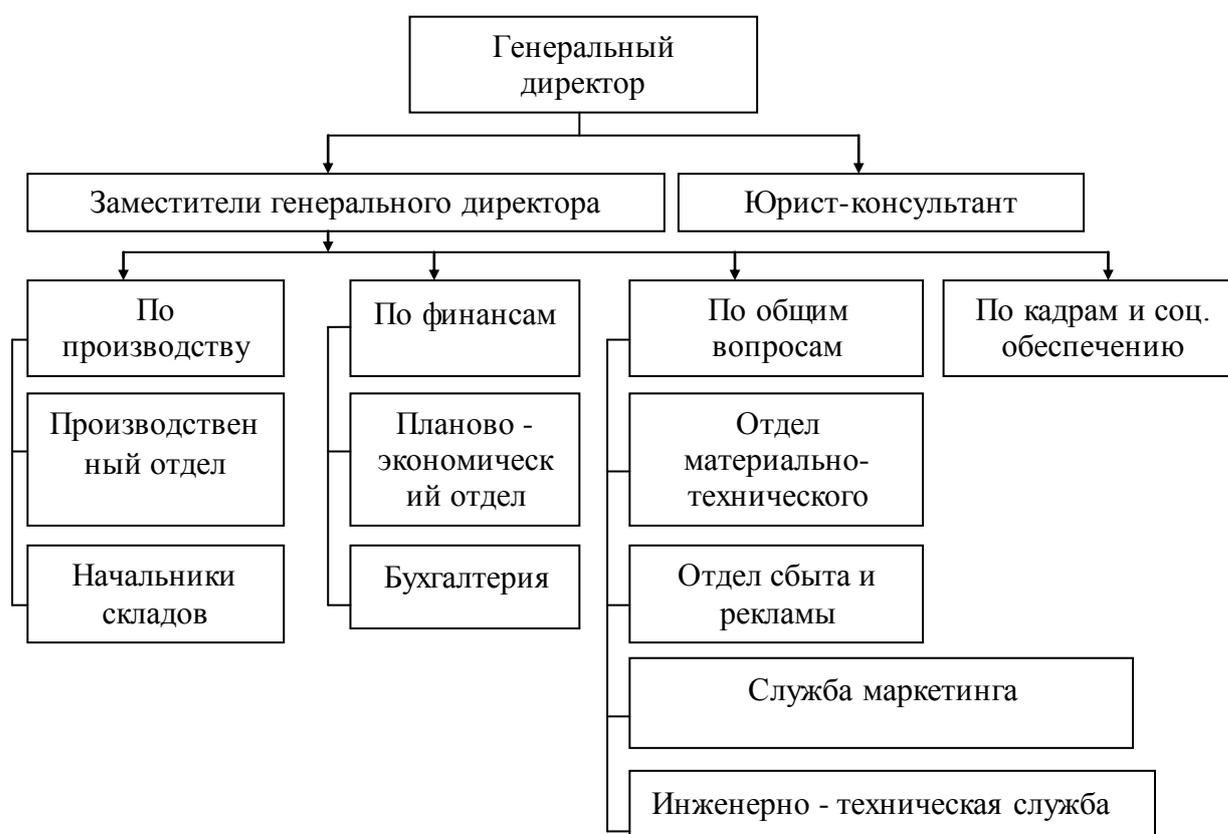


Рисунок 19 – Скорректированная организационная структура управления ООО «СтройСервис»

Рекомендации по решению проблемы 2. В процессе формирования бюджета себестоимости обязательно необходимо участие сотрудников планово- экономического отдела. Поэтому для решения данной проблемы в список лиц ответственных за составление бюджета себестоимости 2014 года следует внести должность экономиста.

Рекомендации по решению проблемы 3. Для совершенствования бюджетного процесса в ООО «СтройСервис» необходимо составить четко детализированное Бюджетное положение, которое заменит существующий Приказ «О подготовке годового бюджета».

Положение о бюджетировании ООО «СтройСервис» должно включать следующие пункты.

Пункт 1. Назначение данного Положения.

Настоящее Положение определяет порядок, цели и задачи организации бюджетного управления, а также перечень бюджетов и участников бюджетного процесса.

Положение предназначено для руководителей и специалистов, участвующих в процедуре бюджетного управления.

Положение утверждается генеральным директором ООО «СтройСервис» и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами, вовлеченными в бюджетный процесс.

Пункт 2. Правоотношения, регулируемые данным Положением.

Настоящее Положение регулирует бюджетные правоотношения, возникающие между субъектами бюджетных правоотношений в процессе составления, рассмотрения, утверждения и контроля за исполнением годового бюджета ООО «СтройСервис».

Пункт 3. Правовые основы осуществления бюджетных правоотношений в ООО «СтройСервис».

Бюджетные правоотношения осуществляются в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской

Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Уставом ООО «СтройСервис», а также настоящим Положением.

Пункт 4. Понятия и термины, применяемые в настоящем Положении.

В настоящем Положении применяются понятия и термины в значениях, определенных настоящим Положением о бюджетировании.

Бюджет предприятия - календарный план доходов и расходов предприятия, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью предприятия, устанавливаемый на один год.

Годовой бюджет ООО «СтройСервис» включает операционные и финансовые бюджеты.

Операционный бюджет - совокупность планируемых операций на предстоящий бюджетный период для сегмента или отдельной функции предприятия.

Финансовый бюджет - это денежно выраженный план, отражающий в комплексе предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Бюджетная система – набор форм, документов и регламентов, определяющих порядок подготовки, контроля исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

Планирование - разработка планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению.

Бюджетирование - процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением.

Бюджетный процесс – регламентируемая настоящим Положением деятельность структурных подразделений предприятия по составлению, рассмотрению, утверждению годового бюджета.

Бюджетное положение - это установленный на предприятии порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования

(визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Целевые показатели – показатели стратегического плана, устанавливаемые в целом по предприятию и определяющие в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставит генеральный директор перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год.

Отклонение - разница между запланированными (нормативными) и фактическими результатами.

Плановый период – период, на который определяются все показатели и готовятся все планы, используемые в бюджетной системе.

Пункт 5. Цели и задачи бюджетирования.

Цель бюджетирования в ООО «СтройСервис» – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия, основанном на систематическом прогнозировании будущего развития предприятия путем составления бюджетов и проведении план-фактового контроля исполнения бюджета в сравнении с данными бухгалтерского учета.

Задачи, решаемые настоящим Положением:

- планирование деятельности ООО «СтройСервис»;
- анализ возникающих отклонений фактических значений от планируемых показателей;
- оценка деятельности и стимулирование с учетом достижения целевых показателей;
- контроль за исполнением бюджета.

Пункт 6. Структура бюджета ООО «СтройСервис»

Операционный бюджет предприятия включает:

- бюджет продаж;
- бюджет оплаты труда;
- бюджет себестоимости;

- бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

Финансовый бюджет предприятия включает:

- прогнозный отчет о финансовых результатах;
- прогнозный платежный бюджет;
- прогнозный бухгалтерский баланс.

Пункт 7. Участники бюджетного процесса.

Участниками бюджетного процесса являются:

- генеральный директор ООО «СтройСервис»;
- заместитель генерального директора по финансам;
- заместитель генерального директора по производству;
- начальники складов;
- служба маркетинга;
- начальник отдела по кадрам и социальному обеспечению;
- инженерно – техническая служба;
- отдел материально – технического снабжения;
- бухгалтерия;
- планово – экономический отдел.

Пункт 8. Порядок составления бюджета ООО «СтройСервис».

Бюджет составляется и утверждается сроком на один год. Изначально составляются и утверждаются операционные бюджеты, а затем на их основании формируются и утверждаются финансовые бюджеты ООО «СтройСервис».

Операционные бюджеты формируются в следующей последовательности: бюджет продаж; бюджет оплаты труда; бюджет себестоимости; бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

Финансовые бюджеты формируются в следующей последовательности: отчет о финансовых результатах; платежный бюджет; бухгалтерский баланс.

Формулирование основных задач и целей деятельности предприятия на предстоящий год озвучивается генеральным директором ООО «СтройСервис» за 90 дней до начала планируемого периода.

Пункт 9. Формирование бюджета продаж (таблица 25).

Таблица 25 – Формирование бюджета продаж

| № | Мероприятие | Ответственное лицо | Срок составления | Срок рассмотрения | Срок утверждения |
|---|-------------------------------|---|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Согласование бюджетных форм | Заместитель генерального директора по финансам | 03.10.16 | 05.10.16 | 07.10.16 |
| 2 | Планирование объемов услуг | Служба маркетинга | 11.10.16 | 14.10.16 | 18.10.16 |
| 3 | Формирование ценовой политики | Служба маркетинга, Заместитель генерального директора по производству | 11.10.16 | 14.10.16 | 18.10.16 |

Пункт 10. Формирование бюджета оплаты труда, планирование на предстоящий год 2015 (таблица 26).

Таблица 26 – Формирование бюджета оплаты труда

| № | Мероприятие | Ответственное лицо | Срок составления | Срок рассмотрения | Срок утверждения |
|---|-------------------------------------|--|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Согласование бюджетных форм | Заместитель генерального директора по финансам | 03.10.16 | 05.10.16 | 07.10.16 |
| 2 | Формирование численности | Отдел по кадрам и социальному обеспечению | 19.10.16 | 20.10.16 | 21.10.16 |
| 3 | Формирование фонда заработной платы | Отдел по кадрам и социальному обеспечению | 24.10.16 | 26.10.16 | 31.10.16 |
| 4 | Формирование социального пакета | Отдел по кадрам и социальному обеспечению | 24.10.16 | 26.10.16 | 31.10.16 |

Пункт 11. Формирование бюджета себестоимости (таблица 27).

Таблица 27 – Формирование бюджета себестоимости

| № | Мероприятие | Ответственное лицо | Срок составления | Срок рассмотрения | Срок утверждения |
|---|--|---|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Согласование бюджетных форм | Заместитель генерального директора по финансам | 03.10.16 | 05.10.16 | 07.10.16 |
| 2 | Формирование плана расходов связанных с оказанием транспортных услуг | Инженерно - техническая служба, планово - экономический отдел | 03.11.16 | 08.11.16 | 10.11.16 |
| 3 | Формирование плана расходов связанных с организацией складской переработки | Начальники складов, планово - экономический отдел | 03.11.16 | 08.11.16 | 10.11.16 |

Пункт 12. Формирование бюджета общепроизводственных и управленческих расходов (таблица 28).

Таблица 28 – Бюджета общепроизводственных и управленческих расходов

| № | Мероприятие | Ответственное лицо | Срок составления | Срок рассмотрения | Срок утверждения |
|---|---|---|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Согласование бюджетных форм | Заместитель генерального директора по финансам | 03.10.16 | 05.10.16 | 07.10.16 |
| 2 | Обеспечение производственной инфраструктуры | Отдел материально – технического снабжения, бухгалтерия | 11.11.16 | 18.11.16 | 21.11.16 |
| 3 | Офисное и транспортное обеспечение | Отдел материально – технического снабжения, бухгалтерия | 14.11.16 | 17.11.16 | 21.11.16 |
| 4 | Формирование плана расходов по налогам | Бухгалтерия | 11.11.16 | 16.11.16 | 22.11.16 |
| 5 | Формирование плана расходов на развитие информационных систем | Отдел материально – технического снабжения, бухгалтерия | 10.11.16 | 15.11.16 | 21.11.16 |
| 6 | Планирование обеспечения связью и техникой | Отдел материально – технического снабжения, бухгалтерия | 10.11.16 | 15.11.16 | 21.11.16 |

Пункт 13. Формирование прогнозного отчета о финансовых результатах (таблица 29).

Таблица 29 – Формирование прогнозного отчета о финансовых результатах

| № | Мероприятие | Ответственное лицо | Срок составления | Срок рассмотрения | Срок утверждения |
|---|---|--|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Согласование бюджетных форм | Заместитель генерального директора по финансам | 03.10.16 | 05.10.16 | 07.10.16 |
| 2 | Составление прогнозного отчета о финансовых результатах | Бухгалтерия, планово – экономический отдел | 28.11.16 | 30.11.16 | 02.12.16 |

Пункт 14. Формирование прогнозного платежного бюджета и прогнозного бухгалтерского баланса (таблица 30).

Таблица 30 – Формирование прогнозного платежного бюджета

| № | Мероприятие | Ответственное лицо | Срок составления | Срок рассмотрения | Срок утверждения |
|---|--|--|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Согласование бюджетных форм | Заместитель генерального директора по финансам | 03.10.16 | 05.10.16 | 07.10.16 |
| 2 | Составление прогнозного платежного бюджета | Бухгалтерия, планово – экономический отдел | 05.12.16 | 08.12.16 | 09.12.16 |
| 4 | Составление прогнозного бухгалтерского баланса | Бухгалтерия, планово – экономический отдел | 12.12.16 | 15.12.16 | 20.12.16 |

Таким образом, Положение о бюджетировании, представленное выше позволяет более детально представить бюджетный процесс ООО «СтройСервис»:

- в данном Положении указаны нормативные документы, на основании которых должен осуществляться бюджетный процесс, четко обозначено

какие правоотношения регулирует Положение о бюджетировании и для чего оно необходимо;

- определены основные понятия и термины, используемые в данном Положении о бюджетировании;

- четко сформулирована цель бюджетирования, подробно расписана структура годового бюджета предприятия и участники бюджетного процесса;

- представлен порядок составления годового бюджета, подробно расписано формирование всех бюджетов, с указанием сроков составления, сроков рассмотрения и сроков утверждения, а также лица ответственные за данные бюджеты.

Таким образом, основными отличиями предложенного Положения о бюджетировании от существующего в ООО «СтройСервис» приказа «О подготовке годового бюджета» являются:

- введение сроков составления бюджетов, сроков рассмотрения и сроков утверждения;

- участие службы маркетинга в формировании бюджета продаж;

- участие планово – экономического отдела в формировании бюджета себестоимости;

- указание цели бюджетирования на предприятии;

- перечень задач, решаемых данным положением;

- перечень нормативных документов, на основании которых должна осуществляться организация процесса бюджетирования;

- перечень основных понятий и терминов, используемых при организации бюджетного процесса.

Исходя из выше упомянутого Положения о бюджетировании, наглядно процесс бюджетирования в ООО «СтройСервис» можно представить в виде схемы (рисунок 20). На данной схеме представлена пошаговая скорректированная структура формирования годового бюджета ООО «СтройСервис».



Рисунок 20 – Скорректированная схема процесса бюджетирования

ООО «СтройСервис»

Из рисунка 20 видно, что предложенная схема формирования годового бюджета более детализирована, чем существующая на предприятии схема, представленная на рисунке 3.

Основными отличиями предложенной схемы от существующей схемы процесса бюджетирования являются:

- формулирование основных задач и целей предприятия;
- согласование бюджетных форм;
- рассмотрение и утверждение каждого из бюджетов.

Таким образом, можно сделать вывод, что скорректированная схема процесса бюджетирования стала более сложной, но и вместе с тем более эффективной, так как на каждый из формируемых бюджетов выделяется больше времени.

3.2 Рекомендации по расчету прогнозных финансовых показателей

Еще одной не менее важной проблемой является то, что в ООО «СтройСервис» не просчитываются прогнозные показатели платежеспособности, рентабельности, финансовой устойчивости, деловой активности, характеризующие финансовое состояние предприятия в планируемом периоде. Данный факт свидетельствует о том, что предприятие на плановый год не имеет представления о своей финансовой конкурентоспособности, то есть о платежеспособности, об уровне использования ресурсов и капитала, о степени выполнения обязательств перед государством и другими хозяйствующими субъектами.

Спрогнозируем платежеспособность ООО «СтройСервис» на 2016 год по прогнозному бухгалтерскому балансу и прогнозному отчету о финансовых результатах .

Исходные данные для расчета прогнозных показателей платежеспособности представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Исходные данные для расчета прогнозных показателей платежеспособности ООО «СтройСервис»

| Показатель | Факт 2015 г. | План на 2016 г. |
|--|--------------|-----------------|
| Оборотные активы, тыс. руб. | 178 902 | 117 755 |
| Денежные средства, тыс. руб. | 3 461 | 4 314 |
| Краткосрочные обязательства, тыс. руб. | 64 781 | 64 759 |
| Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб. | 6 010 | 10 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 115 844 | 96 844 |
| Собственные оборотные средства, тыс. руб. | 114 121 | 52 996 |

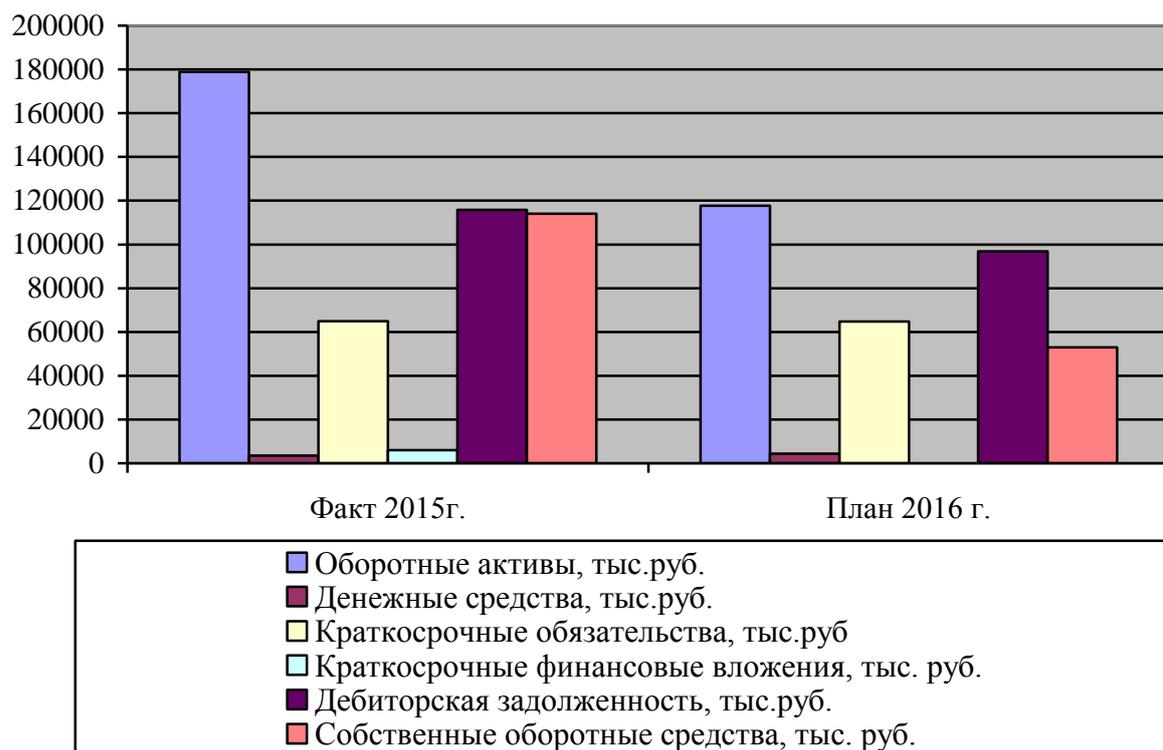


Рисунок 21- прогнозные показатели платежеспособности

Прогнозные показатели, характеризующие платежеспособность.

Таблица 33 – Прогноз показателей платежеспособности ООО «СтройСервис»

| Показатель | Норма | Факт 2015 г. | План на 2016г. |
|---|-------|--------------|----------------|
| Коэффициент текущей ликвидности | >2 | 2,8 | 1,8 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | ≥1 | 1,9 | 1,6 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | ≥0,25 | 0,1 | 0,1 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | ≥0,1 | 0,6 | 0,5 |

Коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности в планируемом периоде ниже нормативных значений, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия. Значение коэффициента быстрой ликвидности находится в пределах нормативных значений, что обусловлено значительной долей дебиторской задолженности в структуре актива баланса. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормам, это говорит о том, что оборотные средства планируется формировать за счет собственного капитала.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что ООО «СтройСервис» в 2013 году являлось неплатежеспособным предприятием, так как коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности не соответствуют нормативным значениям.

Платежеспособность фирмы, ее возможность производить необходимые платежи и расчеты в определенные сроки, зависящая как от притока денежных средств дебиторов, покупателей и заказчиков фирмы, так и от оттока средств для выполнения платежей в бюджет, расчетам с поставщиками и другими кредиторами фирмы - ключевой фактор ее финансовой стабильности. Недаром в России какое-либо сотрудничество с предприятием, фирмой, банком всегда начинают с оценки его платежеспособности. Для руководства фирмы особенно важно проводить систематический анализ платежеспособности предприятия для эффективного управления им, для предупреждения возникновения и своевременного прекращения уже возникших кризисных ситуаций.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, то есть образуется «кризисная яма». В этот момент чаще всего и начинаются «проблемы» с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства, поступающие на счет предприятия, автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия

замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Для повышения уровня коэффициента текущей ликвидности необходимо пополнять реальный собственный капитал предприятия и обоснованно сдерживать рост внеоборотных активов и долгосрочной дебиторской задолженности.

Основным фактором повышения уровня абсолютной ликвидности является равномерное и своевременное погашение дебиторской задолженности.

Таким образом, совершенствование процесса бюджетирования ООО «СтройСервис» позволяет решить существующие на данном предприятии проблемы:

- 1) повышение эффективности планирования бюджета продаж;
- 2) повышение эффективности планирования бюджета себестоимости;
- 3) совершенствование такого внутрифирменного документа ООО «СтройСервис» как Приказ «О подготовке годового бюджета».

Выше перечисленные проблемы решаются следующими путями:

- изменением организационной структуры управления;
- пересмотром списка должностных лиц, принимающих участие в бюджетном процессе предприятия;
- составлением Положения о бюджетировании, регламентирующего организацию бюджетного процесса ООО «СтройСервис».

Прогноз финансовых показателей на плановый 2016 год показал, что предприятие по - прежнему остается финансово неустойчивым, зависит от внешних источников финансирования. Сумма чистой прибыли ООО «СтройСервис» продолжает уменьшаться.

Для выхода из довольно сложной сложившейся ситуации необходимо принять следующие меры:

- пополнение собственного капитала предприятия;
- совершенствование договорной работы;
- расширение рынков сбыта услуг;

- совершенствование работы по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью;
- повышение эффективности использования ресурсов предприятия;
- совершенствование системы управления производством в целом.

Для совершенствования системы управления производством в целом предлагается приобрести Компьютерные Информационные Системы: Бюджетирование 2.2. В процессе анализа организации планирования в ООО «СтройСервис» был выявлен низкий уровень качества автоматизации бюджетного процесса. При всем удобстве выполнения нерегламентируемого анализа, в котором участвует один или несколько человек, имеющие таблицы в среде EXCEL не подходят для бюджетного управления организацией с необходимым уровнем детализации информации. Таким образом, для более эффективного планирования электронные таблицы могут служить вспомогательным инструментом планирования, но основой данного процесса должна стать полностью автоматизированная система управления – Компьютерные Информационные Системы: Бюджетирование 2.2. Программный комплекс - решение в области управления эффективностью бизнеса, направленный на формирования бизнес моделей, оптимизацию ресурсного бизнес планирования, составления бюджетов и контроля их исполнения на средних и крупных промышленных предприятиях. Внедрение программного комплекса «Бюджетирование» позволит не только повысить эффективность деятельности организации, но и избежать дублирования функций менеджмента, снизить издержки управления, повысить оперативность принятия решений.

В частности, предлагается повысить качество планирования автоматизации процесса планирования на основе интегрированной платформы КИС «Бюджетирование» и введения бюджетного регламента в качестве основного нормативного документа, служащего инструментом для контроля и организации финансового управления.

Предложенные в данном разделе мероприятия призваны укрепить

финансовую дисциплину, выявить резервы для сокращения себестоимости продукции, повысить прибыльность и инвестиционную привлекательность, тем самым, обеспечив рост рыночной капитализации предприятия.

Предложенные мероприятия методики организации управления планированием в ООО «СтройСервис» относятся к качественным характеристикам управления, дать им количественную оценку является непростой задачей.

Для получения информационного обеспечения ООО «СтройСервис» необходимо проанализировать затраты (таблица 34) и полученный экономический эффект от внедрения программного комплекса «Бюджетирование 2.2.» (таблица 35).

Таблица 34 - Затраты на приобретение программного продукта «Бюджетирование 2.2.»

| Наименование статьи затрат | Единовременные затраты | Ежегодные затраты |
|--|------------------------|-------------------|
| Услуги сопровождения и консультационные услуги, руб. | - | 25 000 |
| Приобретение программного комплекса, руб. | 100 000 | - |
| Итого | 100 000 | 25 000 |

В качестве измеримых экономических показателей эффективности внедрения интегрированной системы управления за счет использования системы «Бюджетирование» рассматриваются:

- а) сокращение коммерческих расходов на 3-5%;
- б) увеличение выручки на 3-5%

Данные показатели эффективности внедрения интегрированной системы автоматизации планирования взяты исходя из средних данных, полученных российскими компаниями, успешно внедрившими аналогичную систему.

Таблица 35 - Ожидаемый эффект от внедрения программного комплекса

| Ожидаемое изменение показателей эффективности за счет внедрения программного комплекса | Значение показателя за 2016 год | Ожидаемый эффект, Э | Среднее значение изменения показателей |
|--|---------------------------------|---------------------|--|
| Сокращение коммерческих расходов, руб. | 540 000 | 3-5% | 21 600 |
| Ожидаемая величина роста выручки, руб. | 1 994 000 | 3-5% | 79 760 |

Прогнозирование денежных потоков позволяет определить размер избытка или недостатка денежной наличности в обороте предприятия. Одним из методов финансового прогнозирования является составление прогнозного отчета о финансовых результатах на 4 года (табл. 36). Прогнозная отчетность позволит установить и оценить изменения, которые произойдут в активах предприятия и источниках их формирования в результате хозяйственных операций (рисунок 20).

Таблица 35 - Прогнозный отчет о финансовых результатах

| Показатель | Фактическое значение показателя, руб. 1 год | Прогнозное значение показателя, руб. 2 год | Прогнозное значение показателя, руб. 3 год | Прогнозное значение показателя, руб. 4 год |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| 1. Выручка, руб. | 1 994 000 | 2 073 760 | 2 156 710 | 2 242 979 |
| 2. Себестоимость, руб. | 1 451 000 | 1 509 040 | 1 569 402 | 1 632 178 |
| 3. Коммерческие расходы, руб. | 540 000 | 518 400 | 497 664 | 477 757 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж, руб. | 3 000 | 46 320 | 89 644 | 133 044 |
| 4. Налог на прибыль | 600 | 9 264 | 17 929 | 26 609 |
| 5. Чистая прибыль, руб. | 2 400 | 37 056 | 71 715 | 106 435 |

С учетом затраченных ресурсов и полученного экономического эффекта, предлагается оценить эффективность внедрения проекта бюджетирования на основе модели чистой приведенной стоимости проекта NPV (ЧДД – чистый дисконтированный доход).

Формула для расчета NPV:

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv \quad (3.1)$$

где NCF_i - чистый денежный поток для i -го периода;

Inv - начальные инвестиции;

r - ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта) в размере 18%.

Расчет чистого дисконтированного дохода показан в таблице 36.

Таблица 36 - Расчет показателя экономической эффективности

| Год | Прибыль, тыс.руб. | NPV, тыс.руб. |
|-----|-------------------|---------------|
| 1 | 3 | |
| 2 | 46,32 | -100,68 |
| 3 | 89,64 | -15,1905 |
| 4 | 133,04 | 178,7447 |

Для реализации совершенствования системы планирования в ООО «СтройСервис», проведем расчет по введению новых должностных единиц в количестве 3 человек – 1 менеджера отдела бюджетного планирования и анализа, 2 специалистов центров финансовой ответственности, ответственных за управление финансами и управление производством. Данные для расчета оптимизации и эффективности планирования в ООО «СтройСервис» рассмотрим в таблице 37.

Таблица 37 - Расчет эффективности совершенствования планирования

| Показатель | Фактическое значение показателя, руб. 1 год | Прогнозное значение показателя, руб. 2 год | Отклонение |
|--|---|--|------------|
| Выручка, тыс.руб. | 1994 | 2074 | +906 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 317 | 320 | +3 |
| Средняя заработная плата управленческого персонала, тыс.руб. | 17,6 | 23 | +5,4 |
| Затраты, тыс.руб. | 598 | 635 | +37 |

Для экономического обоснования введения новых должностей и автоматизированной компьютерной системы необходимо рассчитать экономическую эффективность $Эф$:

$$\Delta\phi = \frac{Bp + \text{Э}}{3} \quad (3.2)$$

где Bp – выручка;

Э – ожидаемый эффект от внедрения мероприятий – 4%;

3 – затраты на внедрение мероприятий.

$$\Delta\phi = \frac{2074 + 4\%}{635} = 3,4\% \quad (3.3)$$

Экономическая эффективность совершенствования планирования в ООО «СтройСервис» составит 3,4 %, следовательно эффективность предложенных мероприятий ведет к увеличению выручки в организации.

Также совершенствование планирования должно увеличить производительность труда ПТ:

$$\Delta ПТ = \frac{B2 - B1}{Ч2 - Ч1} \quad (3.4)$$

где $B1$ – объем производства до проведения мероприятий по совершенствованию планирования;

$B2$ – объем производства после мероприятий по совершенствованию планирования;

$Ч1$ – численность персонала до внедрения мероприятий;

$Ч2$ – численность персонала в процессе совершенствования планирования.

$$\Delta ПТ = \frac{1250 - 1200}{25 - 22} = 16,67 \text{ тыс.руб.} \quad (3.5)$$

Производительность труда в процессе совершенствования планирования увеличится на одного человека на 16,67 тыс.руб.

В итоге, результатом предложенных мероприятий по совершенствованию системы планирования в ООО «СтройСервис», с точки зрения организации рабочего процесса является:

- экономия рабочего времени персонала, вовлеченного в процесс планирования за счет сокращения временных издержек на формирование и согласование бюджета, формирование управленческой отчетности;

- возможность сосредоточения на аналитической работе новых специалистов финансовых подразделений и управленческого персонала;
- уменьшение ручной работы, путем устранения лишних этапов подписей с помощью автоматизированного процесса планирования, а также значительное сокращение расходов на канцелярские товары за счет сокращения потребности в бумаге.

Внедрение системы управления бюджетом предприятия на базе программного комплекса Компьютерные Информационные системы: Бюджетирование 2.2. демонстрирует направленность предприятия на долгосрочную перспективу и развитие бизнеса и является основой для применения в скором будущем новых инструментов управленческого контроля.

Автоматизация системы управления бюджетом на предприятии даст следующие преимущества:

- повышение вероятности выполнения планов;
- появление реальной возможности расчета многовариантных планов без привлечения дополнительных ресурсов;
- повышение надежности и достоверности получения отчетной информации и, как следствие, улучшение экономической обоснованности принимаемых решений, так как раньше информация постоянно корректировалась специалистами служб компании.

Обобщая полученные результаты оценки эффективности предложенных мероприятий по усовершенствованию системы планирования в ООО «СтройСервис», следует отметить наличие положительных качественных сдвигов, что подтверждается улучшением количественных показателей деятельности предприятия. К таким показателям относятся чистый дисконтированный доход, экономическая эффективность и повышение производительности труда.

Кроме этого совершенствование планирования предполагает:

- сокращение коммерческих расходов;

- увеличение выручки.

Улучшение этих показателей приведет к повышению рентабельности, ликвидности и платежеспособности компании, что положительно влияет на финансовую привлекательность компании. Это обстоятельство позволит предприятию получить доступ к более широкому кругу источников финансирования, что в свою очередь позволит снизить стоимость капитала для компании. В долгосрочной перспективе стабильное финансовое состояние может стать дополнительным резервом повышения эффективности деятельности ООО «СтройСервис».

Благодаря автоматизации процесса планирования, у руководства появится не только возможность рассчитывать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и надежная, достоверная система оценки исполнения бюджетов различных уровней, что подразумевает оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля.

Заключение

Подводя итоги данной бакалаврской работы отметим, что бюджетирование непосредственно связано с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учётом. Экономически эффективная деятельность организации может быть обеспечена в том случае, если она имеет заранее заданные показатели затрат и результатов. Бюджетирование представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов на будущий период. В информационном отношении – это система, объединяющая в единый комплекс процессы планирования, учёта, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.

По проведенному анализу организации процесса бюджетирования можно сделать вывод что, в ООО «СтройСервис» процесс бюджетирования должным образом не налажен.

Бюджетирование на данном предприятии осуществляется на основании прямого подхода, то есть на основе операционных бюджетов. Формирование годового бюджета базируется на таком документе, как Приказ «О подготовке годового бюджета» утвержденного генеральным директором. Данный документ имеет недостаток – это отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов.

Также следует отметить, что при формировании бюджета продаж и бюджета себестоимости принимают участие сотрудники, не имеющие должной квалификации в данной области.

Из анализа операционных и финансовых бюджетов можно сделать вывод, что в 2016 году деятельность ООО «СтройСервис» не стала более эффективной. Планировалось значительное снижение объемов оказываемых услуг. Исходя из выше сказанного в ООО «СтройСервис» 2016 году ожидалось сокращение численности персонала, а отсюда вытекает и сокращение объема фонда заработной платы, и снижение затрат на подготовку и обучение кадров, и общехозяйственные расходы.

Также ожидалось снижение затрат, таких как: транспортные расходы, затраты на услуги сторонних организаций, лизинговые платежи за основные средства.

Расходы на энергоресурсы увеличились, так как произошло повышение тарифов на коммунальные услуги.

В итоге следует отметить, что в 2016 году ООО «СтройСервис» планировало получить прибыль, но ее сумма значительно меньше предполагаемого факта 2015 года. Чистая прибыль в плановом 2016 году составила 532 577 рублей, что на 1191029 рублей меньше чистой прибыли 2015 года.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «СтройСервис» требуется совершенствование существующей системы бюджетирования.

Необходимо пересмотреть организационную структуру управления предприятия, возможно, существует необходимость внедрения нового структурного подразделения или должностного лица, занимающегося маркетинговыми исследованиями. При формировании бюджета себестоимости требуется участие сотрудника планово – экономического отдела.

Также необходимо пересмотреть существующий Приказ «О подготовке годового бюджета» ООО «СтройСервис». Данный документ требует доработки из-за отсутствия в нем сроков рассмотрения и утверждения бюджетов, он содержит лишь срок представления сформированного бюджета.

Следует отметить, что в ООО «СтройСервис» существует «острая» необходимость в проведении систематического анализа показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. К ним следует отнести следующие показатели:

- платежеспособности;
- финансовой устойчивости;
- рентабельности;

- деловой активности.

В качестве измеримых экономических показателей эффективности внедрения интегрированной системы управления за счет использования системы «Бюджетирование» рассматриваются:

- а) сокращение коммерческих расходов на 3-5%;
- б) увеличение выручки на 3-5%

Данные показатели эффективности внедрения интегрированной системы автоматизации планирования взяты исходя из средних данных, полученных российскими компаниями, успешно внедрившими аналогичную систему.

Благодаря автоматизации процесса планирования, у руководства появится не только возможность рассчитывать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и надежная, достоверная система оценки исполнения бюджетов различных уровней, что подразумевает оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ: Часть первая. №51 - ФЗ от 30.11.1994 г. (в ред. Фед. Закона от 21.07.2005 № 109 - ФЗ) [Электронный ресурс] - СПС Консультант плюс
2. Приказ ФСФО «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организации» №16 от 23.01.2001 г. [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
3. Приказ Минфина РФ №32н от 06.05.1999 г. (ред. от 30.03.2005г.) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99) [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
4. Приказ Минфина РФ №33н от 06.05.1999 г. (ред. от 30.03.2001г.) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99) [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
5. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995г. № 208 – ФЗ (ред. 03.11.2013г.) [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 2013. – 382 с.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника - Центр, 2009. – 656 с.
8. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 298 с.
9. Бородина Е.И. Финансы предприятий.- Юнити, 2005. – 207 с.
10. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. – 392 с.
11. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии. - М.: ИНФРА – М, 2004. – 260 с.
12. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2 ч: Перевод с англ. / Под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая

школа, 2009. – 669 с.

13. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. - М.: Альфа-Пресс, 2014. – 104 с.

14. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.

15. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. – М.: Филинь, Рилант, 2015. – 328 с.

16. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровиков П., Глухов Е., Бреслав Е., Бюджетирование: шаг за шагом.- СПб.: Питер, 2006. – 435 с.

17. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб. практ. Пособие. - 2-е изд. - М.: Дело, 2004. – 432 с.

18. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. 3-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 144 с.

19. Дайле П.А. Практика контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 335 с.

20. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учебное пособие в 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование/под общ. ред. А.И. Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2009. – 416 с.

21. Камаев В.Д. Основы экономической теории. Учебник. - М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 2014. – 284 с.

22. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-бизнес, 2009. – 248 с.

23. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. А.М. Карминский и др. 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.

24. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования» Книга 1. «Бюджетирование как инструмент управления» - М.: Результат и качество, 2013. – 400 с.

25. Керимов В.Е. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле: Учебное пособие / В.Е. Керимов, Д.С. Аболенский, П.В. Селиванов / Под ред. В.Е. Керимова. – М.: Эксмо, 2009. – 224 с.
26. Ковалёва А.М., Лапуста М.Г. Сканы Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 416 с.
27. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: Академический проект, 2013. – 352 с.
28. Масленченков Ю.С. Специфика финансов и менеджмента стабильного предприятия в условиях социальной рыночной экономики / Ю.С. Масленченков, О.В. Комиссаров. - М.: БДЦ-Пресс, 2007. – 160 с.
29. Негашев В.Е. Анализ финансов предприятия в условиях рынка. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 343 с.
30. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. - М.: И.Д. Вильямс, 2006. – 512 с.
31. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Учебник для вузов. – ТРТУ, 2013. – 50 с.
32. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2006. – 639 с.
33. Райн Б. Стратегический учет для руководителей. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 616 с.
34. Росс С, Вестрефилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2014. – 704 с.
35. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Максимум, 2006. – 600 с.
36. Семенова А.А. Проблемы коммерческого бюджетирования на предприятиях Москва: ИКФ Альт, 2009. – 392 с.
37. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 416 с.

38. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов Т.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 400 с.
39. Шевченко И.Г. Управленческий учет. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. – 112 с.
40. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство. – СПб.: Бизнес-Микро, 2014. – 474 с.
41. Шеремет А. Д. Управленческий учет. - М.: ИД ФБК-пресс, 2013. – 512 с.
42. Батрин Ю.Д. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия. [Электронный ресурс] // www.cis2000.ru
43. Боровков П.В. Управленческий консалтинг, бюджетирования. [Электронный ресурс] // www.intalev.ru
44. Веселова О.К. Финансовое планирование в деятельности предприятия. [Электронный ресурс] // www.dkb-fin.ru
45. Ильин. Д.Д. Управленческое консультирование. Бюджетирование. [Электронный ресурс] // www.tekton.ru
46. Лисицкая Е.С. Бюджетирование на предприятии. [Электронный ресурс] // www.business-jour.ru
47. Москвин И.П. Финансовое планирование на предприятиях. [Электронный ресурс] // www.sumdu.telesweet.net
48. Филиппов В.Е. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс] // www.cfin.ru
49. Цветков М.И. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях. [Электронный ресурс] // www.mevriz.ru
50. <http://stroiservis.to124.ru/> официальный сайт ООО «СтройСервис»

Приложение

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2015 года Организация ООО «СтройСервис»

| Актив | Код показателя | На отчетную дату отчетного года | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|---|----------------|---------------------------------|--------------------------------|---|
| Итого внеоборотных активов | 1000 | 61056 | 66973 | 63907 |
| Основные средства | 1150 | 60723 | 66705 | 63691 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | | | |
| Финансовые вложения | 1170 | 51 | 51 | 1 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 282 | 217 | 215 |
| Итого оборотных активов | 1200 | 160777 | 183013 | 22341 |
| Запасы | 1210 | 45712 | 100482 | 86409 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | | 62 | 1928 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 102060 | 61491 | 109809 |
| Финансовые вложения | 1240 | 6504 | 14300 | 20900 |
| Денежные средства | 1250 | 2630 | 2807 | 224 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 3871 | 387 | 3871 |
| Баланс (актив) | 1600 | 221833 | 249986 | 287048 |
| Пассив | | | | |
| Итого капитал | 1300 | 60402 | 59639 | 55894 |
| Уставный капитал | 1310 | 49 | 49 | 49 |
| Добавочный капитал | 1350 | 24449 | 24449 | 24449 |
| Резервный капитал | 1360 | | | |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 35904 | 35148 | 31396 |
| Итого долгосрочных обязательств | 1400 | 119044 | 3077 | 20774 |
| Долгосрочные заемные средства | 1410 | 117198 | | 20271 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 331 | 286 | 371 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 1450 | 1515 | 2791 | 62 |
| Краткосрочные заемные обязательства | 1510 | | 119117 | 78054 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 1520 | 42387 | 68145 | 132388 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 1550 | | 8 | 8 |
| Итого краткосрочных обязательств | 1500 | 42387 | 187270 | 210450 |
| Баланс (пассив) | 1700 | 221833 | 249986 | 287048 |

Отчет финансовых результатах

На 31 декабря 2013 года

ООО «СтройСервис»

| Наименование показателя | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|---|-------------|---------------------------|---|
| Выручка | 2110 | 1375596 | 889141 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (1210864) | (803625) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 164732 | 85516 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (58871) | (29530) |
| Управленческие расходы | 2220 | (45248) | (22171) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 60613 | 33815 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | | |
| Проценты к получению | 2320 | 529 | |
| Проценты к уплате | 2330 | (3129) | (3125) |
| Прочие доходы | 2340 | 14107 | 346223 |
| Прочие расходы | 2350 | (21958) | (350186) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 50162 | 26727 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | | |
| Изменения отложенных налоговых обязательств | 2430 | (28) | (341) |
| Изменения отложенных налоговых активов | 2450 | 110 | (30) |
| Прочее | 2460 | | |
| Чистая прибыль(убыток) | 2400 | 33492 | 20803 |

Отчет финансовых результатах

На 31 декабря 2014 года

ООО «СтройСервис»

| Наименование показателя | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|---|-------------|---------------------------|---|
| Выручка | 2110 | 924337 | 1375596 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (805194) | (1210864) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 119143 | 164732 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (31168) | (58871) |
| Управленческие расходы | 2220 | (57073) | (45248) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 30902 | 60613 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | | |
| Проценты к получению | 2320 | 8903 | 529 |
| Проценты к уплате | 2330 | (23671) | (3129) |
| Прочие доходы | 2340 | | |
| Прочие расходы | 2350 | | |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 16124 | 50162 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (3224) | (10032) |
| Изменения отложенных налоговых обязательств | 2430 | 85 | (28) |
| Изменения отложенных налоговых активов | 2450 | 2 | 110 |
| Прочее | 2460 | | |
| Чистая прибыль(убыток) | 2400 | 12987 | 40212 |

Отчет финансовых результатах

На 31 декабря 2015 года

ООО «СтройСервис»

| Наименование показателя | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
|---|-------------|---------------------------|---|
| Выручка | 2110 | 474024 | 924337 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (387900) | (805194) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 86124 | 119143 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (0847) | (31168) |
| Управленческие расходы | 2220 | (44145) | (57073) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 21132 | 30902 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | | |
| Проценты к получению | 2320 | 664 | 8903 |
| Проценты к уплате | 2330 | (16245) | (23671) |
| Прочие доходы | 2340 | 61957 | 21193 |
| Прочие расходы | 2350 | (65515) | (21203) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 1993 | 16124 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | | (3224) |
| Изменения отложенных налоговых обязательств | 2430 | | 85 |
| Изменения отложенных налоговых активов | 2450 | | 2 |
| Прочее | 2460 | | |
| Чистая прибыль(убыток) | 2400 | 750 | 9807 |

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография составляет _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру «_____» _____ 2016 г.

Дата «_____» «_____» 2016 г.

Студент _____ (_____)

(Подпись)

(Имя, отчество, фамилия)