

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.01 Экономика  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Бухгалтерский учёт, анализ и аудит  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Бюджетирование и контроль движения денежных средств»

Студент

Л. Р. Хамидова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Н. А. Ярыгина

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

Тольятти 2020

## **Аннотация**

### **«Бюджетирование и контроль движения денежных средств»**

Актуальность темы исследования. В условиях острой конкурентной борьбы, усложнения хозяйственных связей, повышения важности стратегических решений, актуальность квалификационной работы понятна и ясна, потому как процессы предвидения положения организации в будущем, а именно разработки: целей, сценариев, стратегий в их реализации, - всё это выдвигается на одно из основных мест в системе управления организацией.

Цель выпускной квалификационной работы. На основе изученных материалов, провести анализ применения системы бюджетирования и движения денежных средств предприятия, определить трудности и найти решение для совершенствования системы бюджетирования в современных условиях.

Объектом исследования является Публичное Акционерное Общество КАМАЗ.

Предметом исследования является система бюджетирования ПАО «КАМАЗ».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций, которые могут быть применены для совершенствования работы ПАО «КАМАЗ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. (общий объем 79 стр. машинописного текста, 20 таблиц, 6 рисунков), заключение, библиографического списка литературы из 46 наименований.

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы развития бюджетирования и контроля денежных средств в организации .....	6
1.1 Организация процесса бюджетирования в организациях.....	6
1.2 Организация системы внутреннего контроля денежных средств на предприятии.....	19
2 Практика организации бюджетирования и контроля денежных средств (на примере ПАО «КАМАЗ») .....	25
2.1 Организационно - экономическая характеристика ПАО «КАМАЗ».....	25
2.2 Применение системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ».....	32
2.3 Анализ движения денежных средств ПАО «КАМАЗ» .....	42
3 Совершенствование системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ».....	51
3.1 Проведение внутреннего контроля движения денежных средств в ПАО «КАМАЗ».....	51
3.2 Проблемы и направления повышения эффективности системы бюджетирования в организации ПАО «КАМАЗ» .....	60
Заключение .....	71
Список литературы .....	74
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019гг .....	79
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019 гг.....	81
Приложение В Отчет о движении денежных средств ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019 гг.....	82

## **Введение**

Каждая фирма, любого размера, имеет в наличии совокупность доходов и расходов. Важной функцией любой компании является управление денежными потоками и планированием с учетом имеющихся финансовых показателей деятельности. Эти функции и являются сутью бюджетирования.

Под бюджетированием понимается процесс управления бюджетом, и в него включается составление смет, их распределение и корректировка согласно произошедшим изменениям, а также контроль за движением денежных средств.

Объединение всех доходов и расходов в компании и составляют её бюджет, от которого зависит работа всей организации.

Под бюджетированием понимается широкое понятие, затрагивающее не только организации, но и физических лиц. Причем для физических лиц влияние может, сказываться не только на собственный бюджет, но и экономику государства в целом.

Под бюджетированием можно понимать процесс планирования операций с активами разного рода. Если говорить более простым языком, то это планирование поступлений и платежей денежных средств.

Правильно выстроенная система бюджетирования в значительной степени улучшит управление, позволит принять более логичные решения и даст исходные данные для продвинутых бизнес-методов.

Чтобы получить данные преимущества, необходимо в правильной трактовке сформулировать цели и выстроить приоритеты требований, при необходимости пожертвовать сложностью методологии, в сторону реализации базовых функций и следованию разумного баланса между математикой, трудоемкостью ввода информации и наглядностью отчетов.

Актуальность выпускной квалификационной работы очевидна, так как сложные хозяйственные связи, острая конкурентная борьба и повышенная

важность стратегических решений, разработка целей, стратегий, процессы предвидения положения предприятия в будущем, а также сценариев в их реализации, выходят на основное место в системе управления предприятием. В экономике растет конкуренция, и для верного стратегического управления организацией существует необходимость применять современные технологии управления, к которым относится и бюджетирование. Эта проблема и явилась причиной выбора данной темы выпускной квалификационной работы.

Цель исследования - провести анализ практики применения системы бюджетирования в деятельности организации, определить трудности и предложить направления совершенствования системы бюджетирования в современных условиях.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были определены следующие задачи исследования:

- 1) определить содержание, принципы и значение бюджетирования в деятельности организации;
- 2) изучить организацию процесса бюджетирования в организации и рассмотреть виды бюджетов в организации;
- 3) рассмотреть организацию внутреннего контроля денежных средств в организации;
- 4) рассмотреть организационно-экономическая характеристика ПАО «КАМАЗ»;
- 5) проанализировать систему бюджетирования, используемую в ПАО «КАМАЗ»;
- 6) рассмотреть анализ движения денежных средств в ПАО «КАМАЗ»;
- 7) разработать предложения по улучшению системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ»;
- 8) провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – Публичное Акционерное Общество КАМАЗ

Предметом исследования является система бюджетирования ПАО «КАМАЗ».

Теоретической основой исследования стали работы отечественных и зарубежных авторов, а также материалы специализированных журналов.

Для решения поставленных в данной работе задач использовались общенаучные и специальные методы исследования: индукции и дедукции, анализа и синтеза, а также аналогии и другие методы.

Цель и задачи исследования определили структуру работы.

В первой главе работы приведены теоретические аспекты развития бюджетирования в организации.

Во второй главе дается общая организационно – экономическая характеристика ПАО «КАМАЗ», применяется система бюджетирования ПАО «КАМАЗ».

В третьей главе описывается совершенствование системы бюджетирования, проводится внутренний контроль движения денежных средств, а также выявляются проблемы и направления повышения эффективности системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ»

# **1 Теоретические основы развития бюджетирования и контроля денежных средств в организации**

## **1.1 Организация процесса бюджетирования в организациях**

Всё большую популярность в современных экономических условиях набирает применение бюджетирования. Организации достаточно активно используют это направление менеджмента, используя при этом не просто слово «бюджет», а целый ряд терминов, поскольку на предприятии используется и составляется несколько видов бюджетов.

Суть термина бюджетирования в том, что все направления финансово-хозяйственной деятельности предприятия строятся на балансировке между доходной и расходной статей, знании и определении источников возникновения доходов, а также направлений вложений средств, наличии центров финансовой ответственности.

Совокупность процедур, которые проводятся при составлении бюджета, называют бюджетным циклом, который в свою очередь состоит из нескольких ступеней:

- 1) Планирование процесса с участием всех важных подразделений организации;
- 2) Выявление ключевых показателей деятельности;
- 3) Предположение всевозможных изменений в бюджете при смене экономической ситуации;
- 4) Корректирование бюджета при наступлении такой необходимости.

Финансовое планирование (бюджетирование), эффективно только при условии грамотной оценки общей совокупности доходов и расходов, которые включаются в бюджет, об этом важно помнить.

Бюджетирование – процесс составления и реализации данных документаций в практической деятельности компании.

Из системы бухгалтерского и оперативного учёта, фактические данные вносятся в систему автоматически, либо вручную.

Как правило, анализ, строится на выяснении причин отклонений и сравнении предположительного плана с фактическими данными.

Система бюджетирования должна быть максимально простой и автоматизированной, для того, чтобы затраты на неё не превышали прибыль от её внедрения.

Схематически, процесс бюджетирования на предприятия можно рассмотреть на рисунке 1.

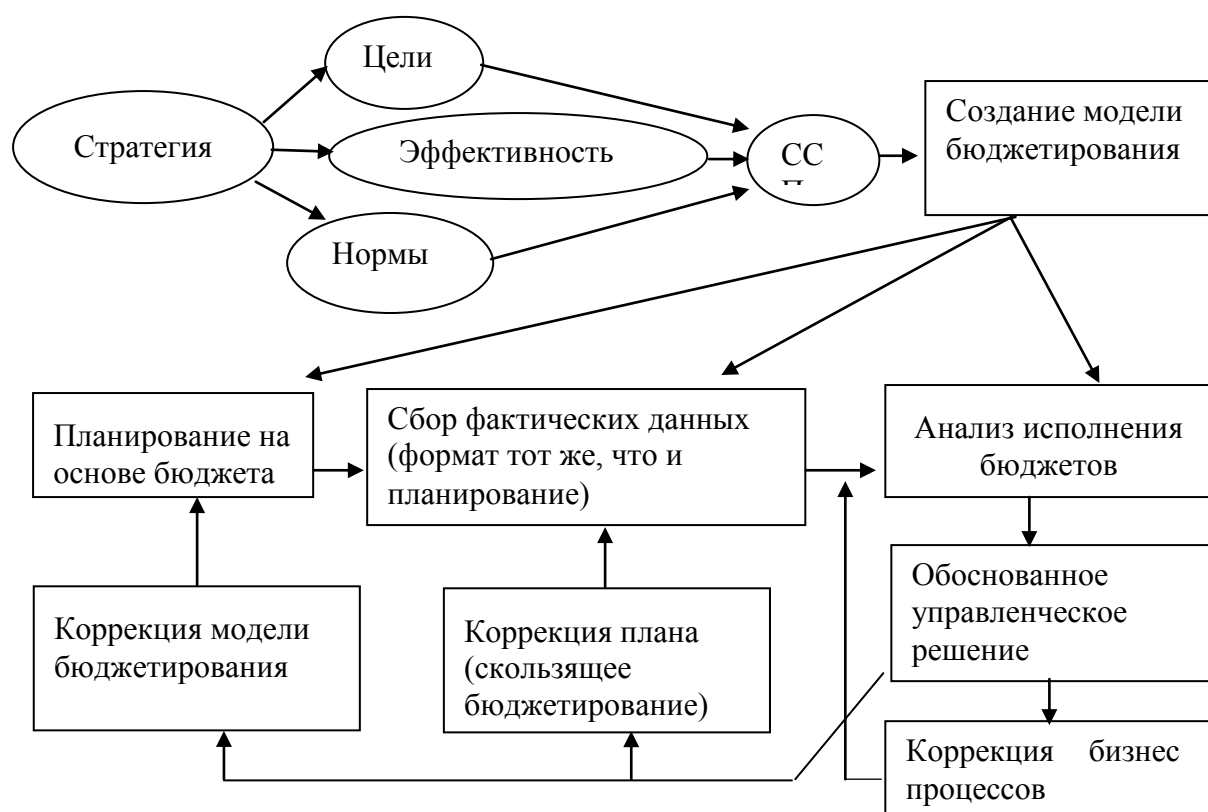


Рисунок 1 – Процесс бюджетирования

Бюджетирование призвано воплотить следующие цели:

- оценивание состояния организации на указанную дату (качественная работа организации и требуется ли ей корректировка в работе);
- планирование показателей на постоянной основе, характеризующие нынешнюю деятельность;
- утверждение планов, призывающие сэкономить средства и верно



ими распоряжаться;

- эффективное использование имеющихся ресурсов (так чтобы ресурсы приносили высокую прибыль, а были лишь небольшие издержки);

- подробное изучение основы инвестиционной работы (внедрять данную сферу с целью получить дополнительный доход);

- рассмотрение запланированных проектов на их необходимость и возможную прибыль для организации;

- развитие и укрепление дисциплины в организации, а также в общем и непосредственно по финансовым вопросам;

- упорядочение всех уровней организации, что бы получить максимальные результаты деятельности;

- проведение детального анализа всех имеющихся затрат (уменьшение расходов организации и направление сэкономленного бюджета на другие цели предприятия является задачей бюджетирования затрат);

- наличие тщательно отточенной системы контроля исполнения поставленных задач нижестоящим уровням;

- мотивирование персонала с целью достичь высоких результатов для предприятия;

- следование букве закона и договорным обязательствам.

Количество целей, решаемых бюджетированием достаточно большой, следовательно, можно сделать вывод, что бюджетирование играет серьезную роль на предприятии.

Каждое предприятие в рамках системы бюджетирования использует разные бюджеты. Их состав и специфика будет зависеть от целей и задач, которые поставило руководство, внедряя систему бюджетирования на предприятии.

Но, необходимо отметить, что в целом, бюджет представляет собой календарный план управления денежными средствами, который включает расходы и доходы предприятия. Данный документ активно используется как

при планировании деятельности, так и для контроля производственных процессов. Выделяют несколько видов бюджетов, с которыми работает каждый бухгалтер и финансист. Классификация бюджетирования представляется в следующих значениях:

- степень общих выводов информации;
- систематичность предоставления информации;
- способ планирования;
- механизм использования.

1. По степени общих выводов информации выделяют следующие виды бюджетов:

- основной бюджет (оперативный бюджет, финансовый и инвестиционный бюджеты);
- общий бюджет;
- частный бюджет (бюджет продаж и закупок, производственный бюджет и т.д.)

Под основным бюджетом понимается скоординированный план работы компании, который разрабатывается исходя из учета основного бюджетного фактора. В него входят частные бюджеты отделов компании. Главный бюджет практически составляется так же, как и разработка техпромфинплана. В основной бюджет входят три части: оперативный, финансовый и инвестиционный бюджеты.

Оперативный бюджет, так же называется текущим, он характеризует планируемые операции на предстоящий период. Цель такого бюджета, это разработка плана прибылей и убытков.

Инвестиционный бюджет, это планирование капитальных и долгосрочных финансовых вложений предприятия на бюджетный период.

Финансовый бюджет – планирование баланса поступления средств от вида деятельности и расходов, которые связаны с осуществлением деятельности так, чтобы сохранить нормальный уровень финансовой

устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

Формирование основного бюджета осуществляется в определенной последовательности. Блок-схема составления основного бюджета на предприятии представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Блок-схема формирования основного бюджета

Финансовый бюджет представляет собой план, который учитывает возможные источники пополнения или поступления финансовых средств, их перераспределение и использование на протяжении определенного периода времени (недели, месяца, квартала, года). Финансовый бюджет является важной составляющей главного бюджета предприятия. Он отражает баланс расходов и доходов объекта экономической деятельности. Количественные оценки доходов и расходов, содержащиеся в операционном бюджете, в

финансовом бюджете переводятся в денежное выражение. Главной целью финансового бюджета является стремление максимально полно отразить предполагаемые источники поступления денег, их перераспределение и направление на использование. С его помощью можно получать информацию об объемах продаж продукции и общей прибыли, о себестоимости продаж и процентном соотношении общей совокупности доходов и расходов. Из финансового бюджета можно узнать об общем объеме инвестиций, а также об использовании собственных и заемных средств. Кроме того, финансовый бюджет содержит сведения о сроках окупаемости вложений, о возможных прибылях и потерях (убытках), о движении денежных средств.

Иными словами, финансовый бюджет - это подробный баланс активов и пассивов субъекта хозяйственной деятельности.

Финансовый бюджет, как и любой другой сложный план, имеет свою структуру. Он включает в себя бюджеты капитальных затрат (инвестиций) и финансов предприятия, отчет о финансовом положении предприятия и прогнозный бухгалтерский баланс. Рассмотрим каждый более подробно:

Бюджет капитальных затрат - это составляющая финансового бюджета, которая содержит важную информацию о долгосрочных капиталовложениях. Он влияет на бюджет капитальных средств, затрагивает вопросы расходов на приобретение или строительство, а кроме того оказывает влияние на: проценты за кредиты, прогнозы об убытках и прибылях, прогнозы баланса, изменения сальдо на счетах основных средств, а также иных долгосрочных активов. То есть все решения по бюджету капитальных затрат тщательно планируются и включаются в общий бюджет.

Бюджет денежных средств представляет собой перечень всех планируемых поступлений денег и различных платежей, которые будет необходимо оплатить в заданном финансовом периоде (неделя, месяц, квартал, год). При его составлении становится четко видно наличие излишков или нехватка финансовых ресурсов. С помощью бюджета

денежных средств можно прогнозировать итоговый остаток на счетах денежных средств, которые необходимы для составления прогнозного бухгалтерского баланса.

Операционный бюджет - этот вид бюджета состоит из множества других видов бюджетов, здесь находят отражение доходы и расходы предприятия от различных видов деятельности. В этот бюджет включены:

- доходов и расходов (БДР);
- движения денежных средств (БДДС);
- производства;
- производственных запасов;
- производственных накладных расходов;
- продаж;
- прямых затрат на материалы;
- прямых затрат на оплату труда;
- прогнозный отчет о прибыли;
- коммерческих расходов;
- управленческих расходов.

Так, если в финансовом бюджете отражены все доходы и расходы фирмы и общее движение средств, то в операционном рассматриваются отдельно целевые расходы фирмы, а также доходы от каждого структурного подразделения компании. Операционный бюджет можно, в свою очередь, разделить еще на несколько групп бюджетов:

- функциональные;
- текущих периодов;
- инвестиционные;
- ЦФО.

При рассмотрении связи между всеми видами бюджетов и планов центра финансовой ответственности, можно включать более детальные виды

смет. Они создаются при масштабных целях и, если они действительно важны для фирмы.

К ним могут относиться сметы доходов и расходов:

- маркетинговый отдел;
- отдел оптовых продаж;
- подразделение розничных продаж;
- служба снабжения;
- транспортный цех;
- склад;
- филиалы;
- другие структурные подразделения.

В рамках функциональных групп операционного бюджета могут осуществляться отдельные самостоятельные виды бюджетного контроля:

- контроль продаж на предприятии;
- контроль закупок на предприятии;
- производственный контроль на предприятии;
- контроль производственных запасов на предприятии;
- контроль трудовых расходов на предприятии;
- контроль коммерческих расходов на предприятии;
- контроль административных затрат на предприятии и т.д.

Инвестиционный бюджет.

Помимо двух основных видов бюджета в современном предприятии принято выделять еще один вид бюджета – инвестиционный. В этот бюджет входят следующие виды бюджетов:

- бюджет на выявление и освоение новых рынков сбыта продукции;
- бюджет на вывод нового товара на рынок;
- бюджет на создание нового филиала;
- бюджет на покупку и ввод в эксплуатацию нового оборудования;
- бюджет на строительство новых объектов (хозяйственных) и т.д.

Данный вид бюджета предполагает планирование затрат и доходов от инвестиционной деятельности предприятия на долгосрочные стратегические значения.

2. Бюджеты делятся по периоду составления на:

- краткосрочные (составляется на период до года);
- среднесрочные (составляется на период два (три) года);
- долгосрочные (составляется на период от трёх лет и более).

Одна из основных целей долгосрочного планирования - определение необходимости вложения средств в выполнение поставленных задач и оценка эффективности этих инвестиций. В западной практике долгосрочным считается бюджет, разработанный на двухгодичный или более длительный срок, а краткосрочным - на период до одного года. По разным оценкам, в настоящее время в России «горизонт прогноза» рассчитывается от полугода до полутора (двух) лет. Следовательно, целесообразно расценивать бюджет как краткосрочный, если он рассчитан на квартал или менее продолжительный срок, а долгосрочный - бюджет на полгода или год.

3. Бюджеты делятся по способу планирования на:

- скользящие;
- дискретные.

В скользящем бюджете, планирование включает в себя постоянный процесс появления новых обстоятельств, пересмотра бюджета, с учётом изменения. В дискретном бюджете планирование составляется на год и разбивается по месяцам, кварталам, а также применяется скользящий бюджет, при формировании планирования с учётом прибавления нового к текущему, охватывающий данные прошлых периодов и интегрирующий возникающие изменения.

4. Бюджеты делятся по механизму использования на:

- статический;
- гибкий;

– специальный.

Статический бюджет – это бюджет, где все плановые показатели постоянных и переменных расходов прогнозируются исходя из определенного уровня реализации, который остается неизменным до конца планового периода.

Гибкий бюджет – это бюджет, пересчитанный на фактический объем. При его расчете деньги (цены, переменные и постоянные расходы) берутся плановые, а объемы – фактические. Это такой бюджет, который был бы составлен, если бы при его формировании руководство точно знало будущий фактический объем продаж.

В отличие от статического бюджета, переменные затраты в гибком бюджете рассчитываются исходя из норм в расчёте на единицу товара и уровня продаж.

Совокупность разных бюджетов, в целом, образует отдельные перенастраиваемые системы, каждая из которых соответствует некоему уровню получения прибыли и использования ресурсов. Анализ отдельных видов бюджета может сформировать целостную картину работы предприятия.

В целом же процесс бюджетирования должен быть непрерывным. Периоды должны быть одинаковыми и утверждаться регулярно, на определенный период (год, месяц, квартал, неделю и т. д.).

Действительно, на современном этапе, очень сложно представить управление предприятием без бюджетирования, но оно по-прежнему является слабым местом управления в большинстве предприятий. Поэтому, важно правильно выстроить организацию процесса бюджетирования на предприятии.

Организация процесса бюджетирования в рамках управления предприятием имеет важное значение. Внедрение этой системы, прежде всего согласуется со спецификой предприятия, масштабом и ресурсами. Функционирование системы бюджетирования на предприятии реализуется в



несколько этапов, а именно:

#### Этап 1. Создание и регулирование бизнес-модели.

Серьезное место в процессе бюджетирования занимает подготовка формализованной схемы становления бизнеса, прогнозных моделей и различных схем накопления и потребления ресурсов с математическим толкованием способа составления бюджета и взаимосвязи его элементов (к примеру, актив и пассив должны быть всегда равны).

Результативность применения бизнес-модели намного возрастает в процессе объединения бюджетной системы с иными средствами аналитики. К примеру, для изучения разрывов ликвидности и прогностики финансовых потоков в банковских учреждениях рационально применять МУБ («Модель управления банком») или подобные ей типизированные механизмы регулирования активов и пассивов.

#### Этап 2. Формирование бюджета.

Как правило, при подготовке бюджета организационные единицы предприятия получают контрольные цифры планируемого распределения ресурсов на конкретный период. Данные структуры составляют свои микробюджеты (первичные) с учетом поставленных целей (допустим, 20%-ное расширение кредитного портфеля) и реально существующих ресурсов, передавая их руководству для одобрения и утверждения. Принятые первичные бюджеты представляют своего рода блоки для построения единого процесса бюджетирования организации. В целях дальнейшего контроля планы и прогнозы, положенные в основу формирования бюджетов, и будущие их корректировки должны удерживаться в системе с неизменным назначением ответственного лица.

Для стадии подготовки проекта бюджета характерны следующие признаки:

- большой объем новой информации;
- ее источники возможно независимы и территориально удалены;

- главный поток информации направлен в одну сторону — от организационных структур к руководству;

- процесс является собирательным и объединяющим.

Сначала надо разработать принципы бюджетирования или воспользоваться готовыми решениями аналогичных компаний. А для этого нужно создать эффективную организационную структуру компании.

Как это сделать:

- изучить документацию, механизмы взаимодействия отделов, при необходимости устранить недостатки;

- пересмотреть текущие стандарты работы с финансовыми потоками и изменить их согласно новым требованиям;

- приобрести (или разработать) специальное программное обеспечение и установить его;

- обучить сотрудников основам грамотного бюджетирования.

Предварительный проект согласовывается с руководством компании.

Этап 3. Принятие бюджета.

В ходе утверждения проекта урегулируются отдельные статьи и переназначаются акценты. Формальный вид бюджета может значительно измениться по отношению к первоисточнику. На его конечный вариант влияет масса самых разных факторов, включая конъюнктуру рынка, устойчивость социально-экономических условий и даже отпускной график персонала. Итогом данной стадии становится бюджет компании, принятый на соответствующий период.

Так как большинство факторов (особенно состояние рынка и его элементы) обычно не поддаются точному прогнозированию на длительное время, в некоторых случаях используется техника гибкого бюджета, который изначально нацелен на перспективу изменения с учетом динамики его различных показателей.

На этом этапе бюджетный проект, сосредоточенный в одном месте, испытывает количественные и структурные правки для преобразования его

данных в максимально подходящие для рационального распределения существующих ресурсов.

#### Этап 4. Информирование о контрольных показателях.

После принятия бюджетного проекта все его изменения следует довести до разработчиков первичных вариантов, то есть сообщить им окончательные контрольные цифры и в случае необходимости позволить скорректировать начальные бюджеты. Смысл данного процесса состоит в выделении разделов из бюджета (по сути и структуре они считаются первичными) и доведение их до задействованных в составлении организационных единиц.

Создатели исходных бюджетов корректируют их с учетом контрольных цифр, исправляя показатели для 100%-го распределения ресурса. Целью доработки спущенных сверху величин является изменение объемов ресурсов, находящихся в узловых сегментах бюджета и нижерасположенной иерархии. Исправленные бюджеты организационных структур вновь объединяются для актуализации финансового планирования компании.

В данной фазе процесс бюджетирования связан со множеством операций по вычленению подсхем для их независимой работы с дальнейшей консолидацией с целью определения достоверности и полноты данных. По своей функции — это процедура распределения.

#### Этап 5. Реализация бюджета.

Самой долгой и ответственной ступенью процесса бюджетирования является его выполнение. Здесь бюджет подвергается корректировке с учетом смены внешних условий либо внутренних нужд: сокращаются и перераспределяются средства, соразмерно оптимизируются статьи бюджета, он меняется по особым алгоритмам и т. п.

Практически это редактирование обобщенной информации с последующим доведением готового документа до ответственных сторон.

#### Этап 6. Контроль над исполнением.

Фактически этот этап стартует сразу после подписания бюджета. Так

как его продолжительность не ограничивается календарным периодом бюджета, он длится довольно долго. В это время анализируются результаты работы предприятия и причины отклонения достигнутых показателей от плановых. По итогам данной стадии может поменяться ход реализации бюджета, бизнес-модель и даже вектор развития всего бизнеса.

Согласно вышесказанному, для решения проблемы повышения результативности бизнеса, бюджетирование играет основную важную роль, так как является составляющим комплексом методов контроля, финансового и экономического планирования. С одной стороны, это влияет на замкнутость управленческого цикла, а с другой стороны, являясь информационном полем организации, обеспечивает выполнение связующих процессов принятия решений и менеджмента коммуникаций.

## **1.2 Организация системы внутреннего контроля денежных средств на предприятии**

Система внутреннего контроля – организованная определённым образом система, включающая в себя ряд процедур и методик, которые приняты руководителем предприятия в качестве инструментов, которые применяются для работы результативного ведения, включающие в себя надзор и проверку, которая организована внутри предприятия.

Данный процесс, разрабатываемый, внедряемый и поддерживаемый на трех уровнях: собственниками бизнеса, руководством, другими сотрудниками. Целью данного процесса является получение уверенности, что:

- финансовая отчетность компании является достоверной;
- операционная деятельность является эффективной;
- законодательство не нарушается.

К цели системы внутреннего контроля (СВК), относится своевременное устранение нерациональных или неправильных действий, а также ошибок

при обработке информации. В систему внутреннего контроля входит пять взаимосвязанных компонентов:

- контрольная среда;
- процесс оценки рисков;
- информационная система;
- контрольные действия;
- мониторинг средств контроля.

Элементы внутреннего контроля показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Элементы системы внутреннего контроля.

#### Элемент 1. Контрольная среда

Это отношение собственников и руководства к контролю внутри организации. По этой причине контрольная среда – самая важная

составляющая внутреннего контроля. Она задаёт общий тон и воздействует на осознание сотрудниками необходимости в контроле.

#### Элемент 2. Процесс оценки рисков (оценка рисков)

Это совокупность действий по:

- выявлению потенциальных бизнес-рисков;
- оценке их значимости и вероятности возникновения;
- разработке мер для минимизации или нейтрализации.

#### Элемент 3. Информационная система

Это процесс сбора, обобщения и передачи данных о фактах хозяйственной жизни предприятия.

Остановимся на этом элементе подробнее.

В узком смысле – это бухгалтер. В широком – он же, плюс дополнительная обработка и трансляция информации для принятия управленческих решений. В данном блоке СВК сосредоточено всё, что касается:

- фиксации фактов хозяйственной жизни;
- составления отчётности;
- подготовки планов и прогнозов.

Из пяти составляющих внутреннего контроля данный элемент является самым затратным по времени работников и количеству создаваемых документов и записей. Это так, потому что бухгалтер всегда очень формализован и ведется на непрерывной основе.

Информационная система – неотъемлемая часть СВК каждого экономического субъекта. Даже того, который не ведет бухгалтер, например, ИП. В любом случае происходит сбор и обобщение данных о доходах, расходах и прочих объектах для налогообложения. А это такой же полноценный элемент внутреннего контроля.

#### Элемент 4. Процедуры внутреннего контроля

Это конкретные меры, которые обеспечивают функционирование контроля на предприятии и выполнение распоряжений руководства.

## Элемент 5. Мониторинг средств контроля

Это процесс, в ходе которого организация оценивает эффективность собственной СВК. Состоит из двух этапов: поиск уязвимых мест; корректирующие мероприятия.

К контролю за денежными средствами можно отнести следующие функции:

1. Учёт и хранение денежных средств проводится на предприятии отдельно.
2. Учёт операций, которые осуществлялись за наличный расчёт.
3. Подсчёт остатка денежных средств в кассе предприятия.

Благодаря системе внутреннего контроля в области учёта денежных средств, осуществляется:

- проверка операций по финансовым вложениям и т.д.
- проверка операций с бланками строгой отчётности и наличных средств согласно законам;

Проанализировать классификацию видов контроля, применяющиеся для осуществления внутреннего контроля за движением денежных средств, можно на рисунке 4.

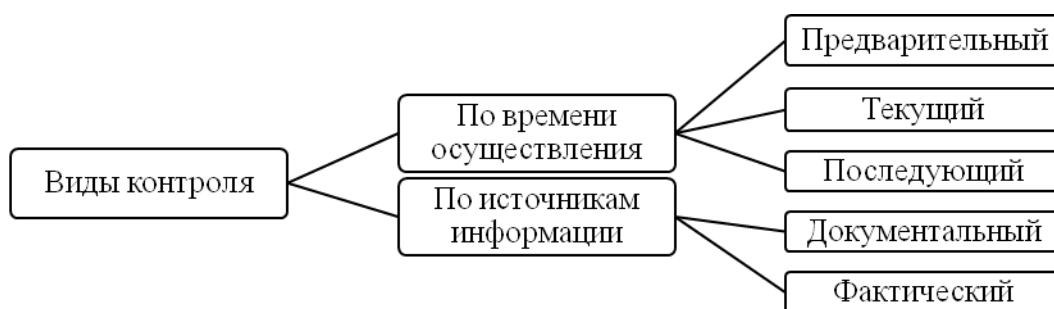


Рисунок 4 – Виды контроля, используемые системой внутреннего контроля за движением денежных средств

Объекты фактического контроля денежных средств это: наличные деньги в кассе, бланки строгой отчётности.

Согласно тесной связи фактического и документального контроля их можно применять вместе, а с их помощью, можно установить действительное состояние объекта проверки.

Рассмотрим несколько методов контроля за движением денежных средств:

1) Тематическая проверка – проверка определённой темы (задачи) финансово-хозяйственного и производственного направления организации, относящаяся к движению денежных средств.

2) Ревизия – общность мероприятий и действий за деятельностью структурного подразделения предприятия, применяемых в установлении достоверности и законности, а помимо того, достоверность осознания своих должностных обязанностей сотрудниками разных отделов и цехов и экономическая целесообразность проведенных хозяйственных операций;

3) Аудит – проверка (экспертиза) о положении бухгалтерского учета денежных средств, финансового благополучия предприятия, её ликвидности, платежеспособности и применения аудиторских консультаций;

Контроль за операциями с наличными денежными средствами, это надзор за отражением в учете операций, действительно присутствовавших и верно отражённых сумм денежных средств.

При проверке данных о денежных средствах, оставшихся на конец года, производят сравнение сумм, которые зафиксированы в кассовой книге с суммами данными учёта.

Помимо этого, способ контроля за наличными денежными средствами является также инвентаризация кассы, которая проводится не реже одного раза в месяц. Для проведения инвентаризации необходимо создать комиссию, с помощью которой будет проводиться проверка пересчёта всех денежных средств. По заключению инвентаризации формируется акт, который подписывается комиссией и материально ответственным лицом в двух экземплярах.



Получение от банка оригинала подтверждения остатка денежных средств на счёте, является самым надёжным методом проверки операции с безналичными денежными средствами.

Кассир обязан провести проверку, при поступлении расходных и приходных кассовых ордеров, а именно:

- правильность оформления документации;
- наличие печати и подписи главного бухгалтера.

При выдаче ордера по денежным средствам, в обязательном порядке в ордере должна присутствовать подпись кассира и надпись: «Оплачено» с указанием даты оплаты.

Приходные и расходные кассовые ордера (ПКО и РКО), а также другие документы, заменяющие их при передаче в кассу, обязаны быть зарегистрированными в журнале регистрации приходных и расходных кассовых документов бухгалтерией. РКО, оформленные на платежных (расчетно-платежных) ведомостях на оплату труда и других приравненных к ней платежей, проходящие регистрацию после их выдачи.

Благодаря верно выстроенной системе внутреннего контроля в организации, есть возможность снизить вероятность ошибок в учете денежных средств предприятия, а это положительно отразится на работе хозяйствующего субъекта.

## **2 Практика организации бюджетирования и контроля денежных средств (на примере ПАО «КАМАЗ»)**

### **2.1 Организационно - экономическая характеристика ПАО «КАМАЗ»**

Публичное Акционерное Общество КАМАЗ, объединяет собой порядка ста пятидесяти предприятий, которые находятся на территории всей Российской Федерации, СНГ и дальнего зарубежья, включая 12 крупнейших заводов авто изготовления. Обладает рядом предприятий на территориях Вьетнама, Ирана, Индии, Казахстана, Пакистана. Количество служащих компании превосходит 59 000 рабочих. Управление КАМАЗом доверено Сергею Анатольевичу Когогину.

Предприятие образовано в 1969 г., как Камское Объединение Заводов по изготовлению большегрузных автомашин (производственное сообщество «КАМАЗ»). Первая автомашин сошла с основной сборочной линии 16 февраля 1976 г. В 1990 г «КАМАЗ» был преобразован ОАО. В начале апреля 2009 г Ростеху в официальном порядке перешло 37,8% ценных бумаг КАМАЗа, г позднее данная часть была повышена до 49,9%.

КАМАЗ занимает абсолютное лидерство на рынках следующих стран: Азербайджан, Казахстан, Туркменистан, Украина, а также ряд других государств, являясь экспортером для сорока трёх стран мира.

Неопровержимым доказательством устойчивости продукции КАМАЗа являются десятикратные победы команды предприятия в гонках грузовиков-внедорожников ралли «Дакар», и других международных гонках. Это позволило КАМАЗу снискать всемирную славу для своего торгового знака, способного конкурировать с известными автопроизводителями Мерседес и МАН. В 2011 г на «Дакаре» экипажи всех четырёх машин, представленных КАМАЗом, заняли первые места.

КАМАЗ - градообразующее заведение Набережных Челнов (Татарстан), которое производит крупнейший вклад в социально-экономическое становление не только мегаполиса, но и всей республики, финансово пополняя ресурсы социальных, экологических приложений, на становление спорта, культуры и искусства.

Каждым вторым автомобилем с абсолютной массой от 14 до 40 тонн, эксплуатируемым и приобретаемым в государствах СНГ, является КАМАЗ. Концерном выпускаются 30 моделей основного ряда, и 1500 вариативных, двигатели дизельного и газового действия, а также все сопутствующие материалы, включая запасные части и инструментарий.

2018 год - «КАМАЗ» стал собственником крупного холдинга по производству автокомпонентов – АО «Объединенные автомобильные технологии», в состав которого входят 12 производств, которые расположены в пяти субъектах РФ (Владимирской, Самарской, Рязанской, Пензенской и Ульяновской областях). Численность персонала составляет 10,5 тыс. человек, выручка равна более 18 млрд. рублей. ПАО «КАМАЗ» становится ведущим производителем автокомпонентов в России.

Корпоративное управление ПАО «КАМАЗ» имеет систему, которая базируется на рынке ценных бумаг и нормах российского права об акционерных обществах. И всё же, компания стремится соответствовать современным нормам и использовать наилучшую международную практику, а не только соблюдать требования нормативных актов.

Структура управления.

К высшему органу управления «КАМАЗ» относится общее собрание акционеров ПАО «КАМАЗ», проводимое не реже, чем раз в год, и собираемое Советом директоров ПАО «КАМАЗ». К деятельности общего руководства относится определение стратегии развития организации и контроль за исполнением решений общего собрания акционеров ПАО «КАМАЗ», который осуществляет совет директоров «КАМАЗ». Руководство работы компании и исполнения решений, которые принимаются общим

собранием акционеров и советом директоров «КАМАЗ», осуществляется коллегиальным исполнительным органом – правлением «КАМАЗ» и единоличным исполнительным органом общества - генеральным директором «КАМАЗ». Контроль за финансовой работой «КАМАЗ» выполняется ревизионной комиссией «КАМАЗ» и независимыми аудиторами.

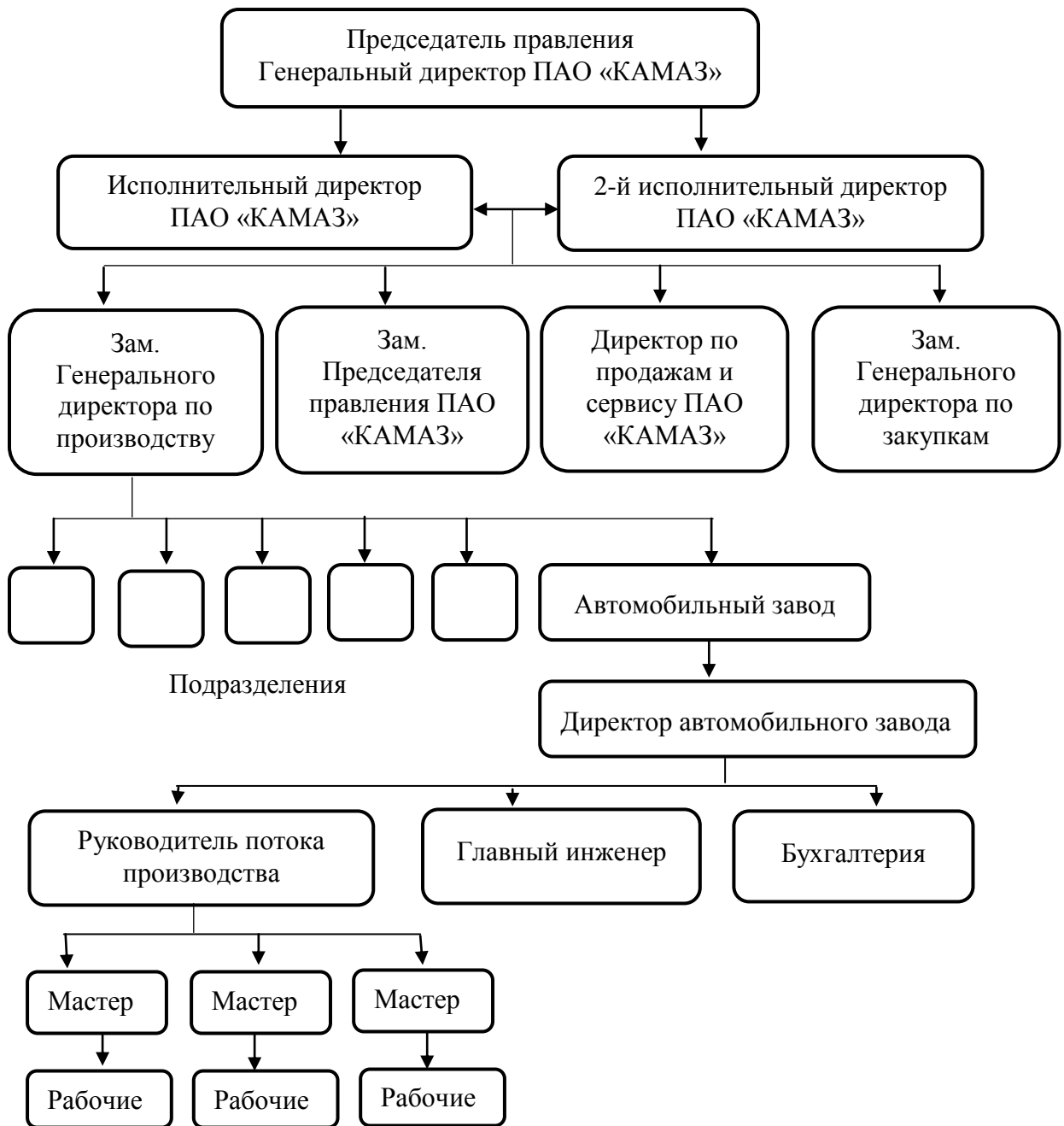


Рисунок 5 – Структура управления ПАО «КАМАЗ»

Как видно из рисунка 5, ПАО «КАМАЗ» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Такой тип организационной структуры имеет ряд преимуществ:

- Стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- Уменьшение потреблений материальных ресурсов в функциональных областях;
- Улучшение координации в функциональных областях.

Однако, такая структура имеет и недостатки:

- Цепь структуры от руководителя до непосредственного исполнителя, становится очень длинной;
- Замедляется реакция на внешние изменения;
- Теряется цепочка распределения ответственности за устранение неполадок и проблем.

Если рассматривать структуру как принцип «сквозной бригады» на примере автомобильного завода, то такой принцип имеет ряд преимуществ:

- За результативность работы отвечает один руководитель;
- Проблемы выявляются и исключаются;
- Заработная плата сотрудников привязывается к результатам работы потока в целом (план).

В целях обеспечения слаженной и согласованной работы функциональных и производственных подразделений предприятий и цехов, которые участвуют в процессе выполнения плановых заданий, осуществляется координация. Функция координации проводится в форме воздействия на работников, которые заняты в процессе производства и со стороны линейных руководителей, со стороны функциональных служб предприятия и цехов.

Нормирование, планирование, координация, организация, мотивация, регулирование и контроль, всё это – основные функции управления производством.

Производственно – хозяйственную деятельность ПАО «КАМАЗ», с учётом образующейся конъюнктуры потребительского спроса на услуги и товары, осуществляет самостоятельно.

Анализ основных показателей производства и реализации продукции ПАО «КАМАЗ» приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Объем производства продукции ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклоне ние 2018/201 7гг (+;-)	Темп прироста , % 2018/201 7 гг.	Отклоне ние 2019/201 8гг (+;-)	Темп прироста , % 2019/201 8 гг.
Валовая продукция	18389631	10011651	1153065 2	-8377980	-45,56	1519001	15,17
Выручка от продажи Продукции	145216534	151100321	1608156 94	5883787	4,05	9715373	6,43
Себестоимос ть	- 127807703	-142606433	- 1504232 07	-14798730	11,58	-7816774	5,48
Прибыль до налогооблож ения	3928485	-86531	-2110802	-4015016	-102,20	-2024271	2339,36
Чистая прибыль	3016992	27179	-1517249	-2989813	-99,10	-1544428	-5682,43
Стоимость имущества	25415600	29803189	3906315 2	4387589	17,26	9259963	31,07

На 2019 год, результаты хозяйственной деятельности организации, показали повышение объёма выпуска валовой продукции на 1519001 тыс. руб., темп прироста составил 15,17%. Объём выручки от реализованной продукции вырос на 9715373 тыс. руб., при этом темп роста составил 6,43 %, а себестоимость реализованной продукции упала на 7816774 тыс. руб. Однако, несмотря на снижение себестоимости, чистая прибыль в 2019 году имеет отрицательное значение в 1544428 тыс. руб., и, хотя чистая прибыль в

2019 году меньше чем в 2018г., тем не менее темп прироста тоже является отрицательным, и составляет минус 5682, 43 %.

На основе простого сопоставления показателей финансовой отчетности, давать оценку работе предприятия и делать определённые выводы о результатах работы предприятия, всё это даёт возможность – финансовый анализ. В бухгалтерской отчётности предприятия (Приложение А), содержатся все данные для финансового анализа.

Структуру активов баланса ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019 гг, приводится в таблице 2.

Таблица 2 – Структура активов ПАО «КАМАЗ»

Активы	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Нематериальные активы	20417	0,01	21265	0,01	35077	0,02
Результаты исследований и разработок	770832	0,52	757246	0,43	600319	0,32
Основные средства	18389631	17,15	10011651	20,11	11530652	26,36
Финансовые вложения	6013282	1,02	9152433	1,04	12068135	1,20
Отложенные налоговые активы	4484259	21,37	4105426	23,93	5604427	28,95
Прочие внеоборотные активы	7084329	3,03	9909537	2,77	13624565	3,78
Итого: внеоборотные активы	70954863	4,78	81589364	6,69	103603336	9,20
Запасы	26437497	17,84	30401373	20,52	26078747	17,60
НДС	19586	0,01	16733	0,01	5922	0,00
Дебиторская задолженность	31367260	21,17	37070404	25,02	30419671	20,53
Краткосрочные финансовые вложения	6013282	4,06	9152433	6,18	12068135	8,15
Денежные средства	13354658	9,01	21585366	14,57	17173556	11,59
Прочие оборотные активы	17107	0,01	83163	0,06	17032	0,01
Итого: оборотные активы	77192283	52,11	98226309	66,35	85746031	57,88
Баланс	148164253	100,00	179898836	100,00	189366399	100,00

Согласно таблицы 2, основная доля в составе активов баланса ПАО «КАМАЗ» составляют оборотные активы, равные в 2017 году 52,11 %, в 2018 году 66,35 %, в 2019 году 57,88%.

Основной удельный вес в составе внеоборотных активов являются отложенные налоговые активы 21,37% в 2017 г., 23,93% в 2018 г. и 28,95% в 2019 г.

На начало исследуемого периода, в составе оборотных активов, основной удельный вес приходится на дебиторскую задолженность 21,17% и 17,84% на запасы. Следовательно, на конец исследуемого периода, основной удельный вес дебиторской задолженности снизился до 20,53%, а запасов также снизился до 17,60%, а это, в свою очередь указывает на активизацию расчётных операций по приобретению запасов и материалов. За 2017 – 2019гг, в динамике активов ПАО «КАМАЗ», наблюдается динамика снижения по дебиторской задолженности, основным средствам и запасам. Увеличение динамики наблюдается по статье «Денежные средства».

Рассмотрим структуру пассивов баланса ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019 гг. с целью выяснения ресурсной обеспеченности, которая приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура пассивов баланса ПАО «КАМАЗ»

Пассив	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Уставный капитал	35361478	23,87	35361478	25,87	35361478	23,87
Переоценка	4546736	3,07	4475699	23,08	4455657	3,01
Добавочный капитал	184418	0,12	1277	0,86	0	0,00
Резервный капитал	1442727	0,97	1593576	2,59	1620755	1,09
Нераспределенная прибыль	3108203	2,10	2489046	52,40	864914	0,00
Итого: Капитал и резервы	44643562	30,13	43921076	100	42302804	28,55
Заемные средства	16767942	11,32	38333096	21,31	25591696	21,31
Кредиторская задолженность	39602137	26,73	34193580	19,01	34135980	19,01
Доходы будущих периодов	904541	0,61	1269213	0,71	1355961	0,71



### Продолжение таблицы 3

Пассив	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Оценочные обязательства	3195101	2,16	3839717	2,13	4155665	2,13
Итого: Обязательства	60469721	40,81	77635606	43,16	65239302	0,00
Баланс (пассив)	148164253	100,00	179898836	100,00	189366399	43,16

Согласно таблицы 3, наибольший удельный вес в структуре пассивов ПАО «КАМАЗ», на начало периода занимает кредиторская задолженность 26,73% и 19,01% на конец периода. Объём капитала и резервов в структуре пассивов, составлял 30% в 2017 году и 28,55% в 2019 году. Долгосрочные обязательства в структуре пассивов занимают в 2017 году 48,1%, в 2018 году 43% и в 2019 году 0 %.

Охарактеризовать динамику пассивов можно положительно, так как капитал и резервы при одновременном снижении краткосрочных обязательств, имеют тенденцию повышения.

Структура, динамика имущества ПАО «КАМАЗ», источников его формирования, может быть признана удовлетворительной согласно результатам оценки. Дебиторская задолженность снизилась, при общем снижении величины оборотных активов. Тут же можно отметить, что предприятие претерпевает недостаток собственных средств, которые необходимы для приобретения запасов, а значит вынуждены привлекать заёмный капитал, усиливая финансовую зависимость от кредиторов и других внешних источников финансирования.

## 2.2 Применение системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ»

На сегодняшний день, предприятие имеет отдельные элементы системы бюджетирования, применяющиеся на предприятии, однако предприятие не имеет полной функциональной системы, а это отрицательно

влияет на функционирование системы бюджетирования и принятие управленческих решений в качестве чёткого механизма.

Деление подразделений предприятия на группы, в виде отделов и служб, в зависимости от типов финансовой ответственности, является основным пунктом разработки системы бюджетирования. Такое группирование в документированном виде в ПАО «КАМАЗ» отсутствует, существует лишь неформальное понимание того, что отделы, входящие в центральный аппарат предприятия: бухгалтерия, финансовый отдел и другие отделы, - это центр затрат предприятия. Это объясняется тем, что каждому отделу может принадлежать статус разных центров, например, центр инвестиций или прибыли, а также организационная структура предприятия, которая носит линейно-функциональный характер, предполагающий ответственность руководителя каждого отдела за свой блок задач.

К основополагающему моменту можно отнести наличие определенного деления работы предприятия по видам.

Важные виды деятельности имеют определенную роль при выстраивании бюджетов предприятия, так, определенные отделы предприятия имеют ответственность за статьи бюджета расходов (БДР) и доходов, бюджета движения денежных средств. Например, в ПАО «КАМАЗ» доходы по БДР и поступлению по БДДС, услугам по обслуживанию клиентов несет ответственность отдел продаж.

Таким образом, можем выявить проблему бюджетирования ПАО «КАМАЗ». В ПАО «КАМАЗ» используются два вида бюджета для планирования финансовой деятельности: бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет доходов и расходов (БДР). Для полноценного бюджетного управления на предприятии ПАО «КАМАЗ» отсутствует важная составляющая финансового планирования, это прогнозный баланс или бюджет по балансовому листу (ББЛ) предприятия.

Тем не менее, при таком недостатке, ПАО «КАМАЗ» продолжает реализовывать большинство инвестиционных программ, финансирующийся

благодаря выручки от предоставления услуг. Предприятие обладает бюджетом инвестиций, которые отражены в статьях выплат и поступлений по инвестиционной деятельности БДДС. В результате отсутствия в ПАО «КАМАЗ» ББЛ, у предприятия не будет возможности эффективно управлять инвестициями и развитием. А значит, существует необходимость внедрить бюджет по балансовому листу.

Основной момент организации процесса бюджетирования, это наличие чёткой последовательности при составлении бюджетов предприятия. Руководителями подразделений в первую очередь направляется информация о будущих расходах и доходах. Следующим шагом проводится заседание бюджетного комитета предприятия, где руководители обосновывают наличие денежных ресурсов и затрат, для тех или иных хозяйственных операций, далее проводится корректировка плановых бюджетов.

Затем, в процессе составления бюджета предприятия проводится заключительное формирование операционных планов подразделений, которые передаются в центральный аппарат предприятия для составления, сначала бюджета инвестиций, а затем уже БДР и БДДС предприятия.

Как описывалось ранее, бюджетом считается гибкая форма исполнения предполагаемых финансовых операций предприятия. В ПАО «КАМАЗ» гибкостью является понимание корректировки показателей бюджета. Планирование бюджета в ПАО «КАМАЗ» проводится с поквартальной разбивкой, тогда как итоги четвертого квартала рассчитываются путём вычета показателей, полученные за предыдущие три месяца из показателей, предусмотренных на окончание периода планирования. Предприятие пользуется пятью видами корректировок бюджета по источникам корректировки финансирования. Перечислим эти корректировки:

1. Без наличия источника финансирования. Бюджет корректируется за счёт увеличения или снижения суммы по статье бюджета;
2. Перераспределение внутри квартала. Бюджет корректируется за счёт перераспределения средств между месяцами квартала;

3. Перераспределение года между кварталами, внутри. По статье бюджета, суммы перераспределяются между кварталами года;

4. Внутренний другого центра финансовой отчётности (ЦФО). Статьи бюджета корректируются с одного центра финансовой ответственности (ЦФО ЦА/филиала) за счёт статьи, которая находится в зоне ответственности другого ЦФО;

5. Внешний другого ЦФО. Статья бюджета корректируется с одного ЦФО (ЦФО ЦА/филиала) за счёт статьи другого ЦФО, которая находится в зоне ответственности другого ЦФО.

По завершению выстраивания бюджета и выявления фактических данных на конец периода, правильно выстроенная система бюджетирования, это анализ отклонений фактических от запланированных данных в бюджете. Анализ отклонений В ПАО «КАМАЗ», ориентирован на корректировку будущих планов, вот только в организации отсутствует регламент по выявлению значимости отклонений, следовательно, решение о существенном отклонении принимает менеджмент предприятия по неформализованным критериям.

Рассмотрим достоинства и недостатки в ПАО «КАМАЗ», также рассмотрим присутствие или отсутствие важных элементов полной системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ», указанные в таблице 4.

Таблица 4 – Влияние присутствия или отсутствия элемента полной системы бюджетирования на деятельность ПАО «КАМАЗ»

Элементы полной системы бюджетирования	Присутствие или отсутствие (положительное влияние (+), отрицательное (-))
Понятие финансовой структуры предприятия	+
Выявление перечня ЦФО	+
Классификация деятельности предприятия по видам	+
Группировка ответственности подразделений за статьи БДДС и БДР	+
Планомерность составления бюджетов	+

Продолжение таблицы 4

Элементы полной системы бюджетирования	Присутствие или отсутствие (положительное влияние (+), отрицательное (-))
Наличие полного перечня бюджетов организации (БДР, БДДС, ББЛ)	-
Возможность корректировки плановых показателей	+
Сбор бюджетного комитета	+
Методика оценки исполнения бюджетов	(-) в документированном виде
Наличие автоматизированной системы бюджетирования	-

Исходя из данных таблицы 4, видно, что в ПАО «КАМАЗ», не имеется большинство элементов системы бюджетирования, а это в дальнейшем может сказаться отрицательно на финансовой системе организации.

Благодаря системе бюджетов руководитель заранее может оценить плодотворность управленческих решений, оптимально сделать распределение ресурсов между подразделениями, предусмотреть пути развития сотрудников и уклониться от кризисов.

Поэтому, для детального изучения и оценки эффективности системы бюджетирования, применяемой предприятием, необходимо провести анализ основных показателей деятельности организации.

Бюджет доходов и расходов отражает планирование финансовых результатов работы ПАО «КАМАЗ», указанный в таблице 5.

В классической бухгалтерии отчёт о финансовых результатах – форма № 2 приложения к бухгалтерскому балансу, соответствует планированию финансовых результатов. Этот документ приносит результаты, так как при его разработке производится расчет плановых значений прибыли, а главное целью работы ПАО «КАМАЗ» является получение данной прибыли.

Следовательно, необходимо знать размеры прибыли заблаговременно, чтобы разработать план её использования для погашения кредитов и займов, целей инвестирования и решения иных хозяйственных вопросов. Составляя бюджет доходов и расходов ПАО «КАМАЗ», следует учитывать то, что

планирование выручки и затрат (доходов и расходов) производится согласно «отгрузки» товаров. Значения же иных операционных, а кроме того по плану внереализационные доходы и расходы будут удерживаться на уровне 2018 года.

Согласно вышесказанному, проведём анализ бюджета расходов и доходов ПАО «КАМАЗ», указанной в таблице 5.

Таблица 5 – Бюджет расходов и доходов ПАО «КАМАЗ» на 2019 г.

в тыс. руб.

Наименование показателя	31.12.2017	31.12.2018	Изменения		31.12.2019	Изменения	
			(+/-)	%		(+/-)	%
Выручка	145216534	151100 321	5883787	104	160815694	9715373	106
Прочие поступления	-	1517763	1517763	0	1138165	-379598	75
Себестоимость продаж	127807703	- 142606433	- 1479873 0	112	- 150423207	- 7816774	105
Валовая прибыль/убыток	18389631	10011651	- 8377980	54	11530652	1519001	115
Коммерческие расходы	-5564148	-4683608	880540	84	-5635734	-952126	120
Управленческие расходы	-6067802	-5994894	72908	99	-6690512	-695618	112
Доходы от участия в других организациях	573420	2217884	1644464	387	2340659	122775	106
Проценты к получению	2644965	2694363	49398	102	3464208	769845	129
Проценты к уплате	-3891865	-5524876	- 1633011	142	-6882740	- 1357864	125
Прочие доходы	5894833	11537966	5643133	196	5216675	- 6321291	45
Прочие расходы	-8050549	-10345 017	- 2294468	129	-5454010	4891007	53
Прибыль/убыток до налогообложения	3928485	-86531	- 4015016	-2	-2110802	- 2024271	243 9
Текущий налог на прибыль	-740293	0	740293	0	0	0	0
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	127973	-192305	-320 278	-150	-248512	-56207	129
Изменение отложенных налоговых обязательств	-332901	-199329	133572	60	-902207	-702878	453

Продолжение таблицы 5

Наименование показателя	31.12.2017	31.12.2018	Изменения		31.12.2019	Изменения	
			(+/-)	%		(+/-)	%
Изменение отложенных налоговых активов	159524	405912	246388	254	1499001	1093089	369
Прочее	2177	-92873	-95050	-4266	-3241	89632	3
Чистая прибыль/убыток	3016992	27179	-2989813	1	-1517249	-1544428	-5582

Согласно расчётам, можно заметить, что в 2018 году, чистая прибыль уменьшилась на 2989813 р., по сравнению с 2017 г. Если рассмотреть 2019 год, то ПАО «КАМАЗ» терпит убытки, в размере 1517249 р., а это на 1472564 р., чем в 2018 г.

Бюджет продаж, является отправной точкой в системе бюджетирования (в терминологии ранее, это план реализации продукции, заказов, поставок и т.д.), которая влияет практически на все другие бюджеты предприятия, организации (все планы хозяйственной деятельности организации).

Рассмотрим изменения бюджета продаж ПАО «КАМАЗ» на 2017 – 2019гг., в таблице 6

Таблица 6 – Бюджет продаж ПАО «КАМАЗ» на 2019г.

Виды доходов от обычных видов деятельности	2017	2018	Изменение		2019	Изменение	
			тыс. р.	%		тыс. р.	%
Выручка от реализации продукции	133559040	138975692	5416652	104	142268851	3293159	102
Выручка от реализации товаров	10982576	11423781	441205	104	17495935	6072154	153
Выручка от реализации услуг	674918	700848	25930	104	1050908	350060	150
Итого (строка 2110 Отчёта о финансовых результатах)	145216534	151100321	5883787	104	160825694	9725373	106

Выручка от продаж продукции ПАО «КАМАЗ» составила 151100321 тыс. руб. по итогам 2018 года. На 2019 год было произведено реализации продукции и произведено оказание услуг на общую сумму 160825694 тыс. руб., что на 106 % или 9725373 тыс. руб. выше показателей 2018 года.

В 2019 году рост реализации продукции вырос на 102% или 3293159 тыс. руб. По сравнению в 2018 годом, рост объёмов продаж товаров увеличился на 153% или 6072154 тыс. руб. Так же можно отметить, что доход от реализации услуг в 2019 году, были на уровне 350060 тыс. руб., что на 150% выше показателей 2018 года.

Следующим этапом будем производить расчёт планируемых поступлений в 2019 году. Произведем анализ бюджета поступлений средств.

К особенностям работы ПАО «КАМАЗ» с дебиторами является в рассрочке по оплате оказанных услуг, которые предоставляют в срок не более 12 месяцев.

Согласно таблицы 7, сумма поступлений денежных средств выше, чем выручка. Согласно этим данным, можно выявить, что покупателями, обладающими отсрочкой платежа, производится оплата за продукцию своевременно или ранее положенных 12 месяцев.

Таблица 7 – Бюджет поступлений денежных средств в ПАО «КАМАЗ»

Показатели	2017	2018	Изменение		2019	Изменение	
			тыс. руб.	%		тыс. руб.	%
Выручка	145216534	151100321	5883787	104	160815694	9715373	106
Дебиторская задолженность	31367260	37070404	5703144	118	30419671	- 6650733	82
Поступление денежных средств, всего	182724048	186268299	3544251	102	191469288	5200989	103

Если рассматривать 2018 год, то можно выявить повышение дебиторской задолженности на 118% или 30419671 тыс. руб., а в 2019 году



произошло снижение дебиторской задолженности на 82% или минус 6650733 тыс. руб. Снижение дебиторской задолженности, является положительным фактором, так как не отвлекает средства от оборота фирмы, однако, то так же свидетельствует о том, что снижается рост объёма продаж.

Рассматривая поступление денежных средств в 2019 году, а это сумма выше, чем в 2018 году на 103% или 5200989 тыс., руб., можно сделать вывод, что спрос на продукцию и услуги снижается.

В 2019 году были заключены соглашения компаний группы АО «ОАТ» с ПАО «АВТОВАЗ» о реструктуризации задолженности по займам и претензиям сроком до 2027 года. В результате данной операции группа признала доход в сумме 711 млн. руб.

Таким образом, рассмотрим финансовые расходы по реструктуризации по займам и претензиям, которые включают следующие статьи, указанные в таблице 8

Таблица 8 – Реструктуризация по займам и претензиям

в миллионах российских рублей	2019 г.	2018 г.	2017 г.
Расходы по процентам	7 215	6 336	3 038
Признание финансовых инструментов	300	34	-
Амортизация дисконта по долгосрочным займам	202	198	204
Банковские услуги	82	119	24
Расходы по обязательствам по операционной аренде	82	-	-
Расходы по процентам к уплате по финансовой аренде в случаях, когда группа является арендатором	43	107	22
Курсовая разница	34	-	199

Для того, чтобы увеличить объём продаж продукции, предприятием применяется система коммерческого кредитования, то есть, динамика дебиторской задолженности будет иметь большое значение в эффективной работе организации. В таблице 9, отразим движение дебиторской задолженности.

Таблица 9 – Бюджет дебиторской задолженности ПАО «КАМАЗ» на 2019 год.

Наименование показателей	Период	На начало года	Поступления	Выбыло	На конец года
Дебиторская задолженность	2019	453 399	188 187	29 378	338 467
	2018	4 646 839	23 118	315 964	453 399

Рассматривая дебиторскую задолженность с 2018 года, видно, что на начало 2018 года задолженность была выше, чем на конец 2018 года. Дебиторская задолженность продолжила снижение и в 2019 году. На начало 2019 года, дебиторская задолженность составила 453399 тыс. руб., а на конец 2019 года, сумма составила 338467 тыс. руб. Снижение дебиторской задолженности является позитивным фактором, так как тенденция к его снижению свидетельствует об увеличении ликвидности.

Для внедрения качественной системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ» и ее поддержания требуются немалые затраты. Чтобы рассчитывать нормативы в денежном и натуральном выражении, подготавливать нормативную калькуляцию, классификаторы бюджетов, центры ответственности и статьи, их пересмотр при изменениях рыночной ситуации и условий производства нужны крупные затраты, в том числе и время сотрудников. Данные работы необходимо проводить периодически, так как редкие или частые пересмотры нормативов снижают доверие к ним и к бюджету, а также снижается аналитическая ценность системы с целью принятия управленческих решений.

Помимо этого, система бюджетов, разработанная «вручную» не будет правильно функционировать, необходимо внедрение компьютерной информационной системы со специальными модулями, которые позволят обрабатывать данный вида информации, и покупка данной системы является дополнительными затратами для компании.

### 2.3 Анализ движения денежных средств ПАО «КАМАЗ»

Для целей, как внутреннего, так и внешнего анализа платежеспособности, необходимо знать, каким образом, и из каких источников предприятие получает денежные средства и каковы основные направления их расходования. Главная цель такого анализа – оценить способность предприятия зарабатывать денежные средства в размере и в сроки, необходимые для осуществления планируемых расходов.

Основным источником информации для анализа денежных средств, это отчёт о движении денежных средств, указанный в Приложении В.

Проведённый анализ движения денежных средств в ПАО «КАМАЗ», по текущей деятельности, отражён в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ движения денежных средств по текущей деятельности за 2017 – 2019 гг. тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019	Отклонение		
				2018-2017	2019-2018	2019-2017
Остаток на начало периода	2040735 3	1335465 8	2158536 6	- 705270 8	82307 08	11780 13
Поступления – всего, в том числе:	1827240 48	1866829 9	1914692 88	354425 1	52009 89	87452 40
Полученные от покупателей, заказчиков	437814	363229	430072	-74585	66843	-7742
Выручка от продажи иного имущества	2512570 6	2427553 3	2206780 3	850173	- 22077 30	- 30579 03
Прочие доходы	5717692	6536753	5626530	819061	- 91022 3	- 91162
Денежные средства, направленные на:	- 1834286 13	- 1993744 83	- 1962122 46	159458 70	31622 37	- 12783 633
Оплату работ, услуг, товаров	- 1670717 41	- 2123225 98	- 2748523 64	452508 57	62529 766	- 10778 0623

Продолжение таблицы 10

Показатели	2017	2018	2019	Отклонение		
				2018-2017	2019-2018	2019-2017
На выдачу авансов	3356398 9	6621500 4	1321148 00	326510 15	65899 796	98550 811
На оплату труда	- 1739401 0	- 1891884 8	- 1891498 2	- 152483 8	3866	- 15209 72
На расчеты по налогам и сбор	-535779	-261784	0	273995	26178 4	53577 9
На отчисления во внебюджетные фонды	8873502	8730304	1266054 3	- 143198	39302 39	37870 41
На прочие расходы	- 3607930 1	- 3658717 4	- 3878979 5	- 507873	- 22026 21	- 27104 94
Чистые денежные средства	-7254426	8223861	-4409705	154782 87	- 12633 566	28447 21

Представленный в таблице анализ денежных средств ПАО «КАМАЗ», показывает, что суммарный приход денежных средств в 2019 году от текущей деятельности, составил 191 469 288 тыс. р., в 2017 г. 182724048 тыс. р., увеличение же притока денежных средств составило 1 178 013 тыс. р. Объём выручки, поступивший от заказчиков и покупателей в 2019 году 430 072 тыс. р., что больше на 8745240 тыс. р. в 2017 году.

Объём оттока денежных средств в 2019 г. отрицателен, и составил 196212246 тыс. р. Объём чистых денежных средств ПАО «КАМАЗ», увеличился за отчётный период на 2844721 тыс. руб.

От текущей деятельности за 2017 год, чистые денежные средства составили отрицательный результат 7254426 тыс. р., объём чистых денежных средств в 2019 году, является отрицательным и составляет 4409705 тыс. р., представленный в таблице 11.

Согласно таблицы 11, основная часть притока денежных средств, это денежные средства, полученные от продаж иного имущества 130,04% в 2018 г., 11,53% в 2019 году.

Таблица 11 – Анализ структуры движения денежных средств ПАО «КАМАЗ» по текущей деятельности в период с 2017 по 2019 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2017		2018		2019	
	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %	тыс. р.	удельный вес, %
Денежные средства	182724048	100	18668299	100,0	191469288	100,0
Доходы, полученные от покупателей, заказчиков	437814	0,24	363229	1,95	430072	0,22
Выручка от продажи иного имущества	25125706	13,75	24275533	130,04	22067803	11,53
Прочие доходы	5717692	3,13	6536753	35,02	5626530	2,94
Денежные средства направленные:	-183428613	100	-199374483	100,0	-196212246	100,0
Оплату работ, товаров, услуг на выдачу авансов	-167071741	91,08	-212322598	106,49	-274852364	140,08
на оплату труда	33563989	-18,30	66215004	-33,21	132114800	-67,33
на расчеты по налогам и сборам	-17394010	9,48	-18918848	9,49	-18914982	9,64
на отчисления в государственные внебюджетные фонды	-535779	0,29	-261784	0,13	0	0,00
на прочие расходы	8873502	-4,84	8730304	-4,38	12660543	-6,45
Чистые денежные средства	-36079301	19,67	-36587174	18,35	-38789795	19,77
	-7254426		8223861		-4409705	

На оплату товаров, работ, услуг, расходуется большая часть денежных средств предприятия, в общем объеме расходов 2017 г., их удельный вес составляет 91,08 %, в 2018 г. 106,49 % и в 2019 г. 140,08%.

Чистые денежные средства на конец исследуемого периода ПАО «КАМАЗ» имеют отрицательное значение в размере 4 409 705 тыс. р., а увеличение убытков отрицательно влияет на состояние предприятия. А значит можно говорить об отрицательной способности организации в генерировании денежных средств в процессе осуществления операционной деятельности.

Следовательно, основным источником поступления денежных средств в сфере текущей деятельности, является выручка от продаж иного имущества.

Для покрытия своих текущих обязательств, предприятие испытывает недостаток денежных средств. Причинами недостатка денежных средств ПАО «КАМАЗ» являются: приобретение оборотных активов за счет заемных источников; увеличение кредиторской задолженности при уменьшении дебиторской, что создает проблемы с денежными средствами.

Прямой метод можно использовать в оперативном управлении, для контролирования процесса формирования выводов, относительно достаточности средств для платежей по текущим выводам и обязательствам.

Основным недостатком данного метода является то, что он не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения размера денежных средств предприятия. Если говорить о большем, то данный метод требует большого количества затрат времени, чем иные методы оценки денежного потока, полученная же с его использованием отчётность полезна меньше.

С помощью косвенного метода расчёта денежных средств, путём корректировки чистой прибыли на суммы, входящие в расчёт чистой прибыли, но не входящие в расчёт движения денежных средств. Если рассмотреть участие в формировании денежного потока чистой выручки, а именно величины денежных средств в составе выручки от продаж, то это является чистой прибылью и амортизацией.

Прибыльность предприятия способствует увеличению финансирования за счёт собственных средств, может придать, в конечном счёте, положительное значение величине изменения денежных средств от основной деятельности. Предприятие, которое находится в достаточно тяжёлом финансовом положении, могут пытаться увеличить денежный поток, для компенсации операционных убытков, снижая дебиторскую задолженность и запасы, что, всё-таки ведёт к снижению объёма продаж и прибыли, ухудшая положение предприятия.

Из вышесказанного следует, что прибыль, реальна для уровня стабильности финансового положения в долгосрочной перспективе, но это не

гарантирует оперативный денежный приток в текущем периоде. Если изменить составляющие чистого оборотного капитала (текущих активов, пассивов, статей), то они должны оцениваться не обособленно, а включать учёт сопутствующих обстоятельств, допустим, за счёт остатков готовой продукции, увеличить запасы - это означает затоваривание, а увеличение остатков материалов и сырья, свидетельствует о нерациональной политике управления запасами или ее отсутствии.

На фоне расширения производства либо подготовки к нему, для удовлетворения растущего спроса, увеличиваются запасы как в части из основных материалов, так и готовой продукции. Косвенный метод, в отчётном периоде, направлен на получение данных, которые характеризуют чистый денежный поток предприятия. Документация для разработки отчётности о потоке денежных средств предприятия косвенным методом, являются отчетный баланс и отчет о финансовых результатах.

Через приросты статей пассива: «Нераспределенная прибыль» и «Кредиторская задолженность», и статей актива: «Запасы и НДС», «Дебиторская задолженность», в балансе, проявляется текущая деятельность. При расчете денежного потока по текущей деятельности кроме перечисленных статей необходимо прибавить амортизацию и чистую прибыль отчетного периода.

Рассчитаем денежный поток ПАО «КАМАЗ» от текущей деятельности в таблице 12, прямым методом.

Таблица 12 – Анализ движения денежных средств ПАО «КАМАЗ» прямым методом

Показатель	2019	2018	2017
Текущая деятельность			
Поступило:	191469288	186268299	182724048
выручка от продажи продукции	163344883	155092784	151442836
прочие поступления	5626530	6536753	5717692
ИТОГО:	360440701	347897836	339884576
Направлено:	-196212246	-199374483	-
			183428613

Продолжение таблицы 12

Показатель	2019	2018	2017
<b>Текущая деятельность</b>			
на оплату материалов, товаров и т.д.	-143737564	-146107594	-133507752
на выплату заработной платы	-18914982	-18918848	-17394010
на выплату дивидендов	-7430448	-6229387	-4785273
на оплату налогов и сборов	-261784	0	-535779
отчисления в гос. внебюджетные фонды	8730304	12660543	8873502
на прочие расходы	-26129252	-27856870	-27205799
<b>ИТОГО:</b>	<b>-383955972</b>	<b>-385826639</b>	<b>-357983724</b>
Итого: приток (+)/отток (-) ден. средств по текущей деятельности	-0,94	-0,90	-0,95
<b>Инвестиционная деятельность</b>			
Поступило:	33511422	20459283	13516720
выручка от продажи основных средств	204667	333847	225986
Дивиденды	5794190	2556235	1595784
<b>ИТОГО:</b>	<b>39510279</b>	<b>23349365</b>	<b>15338490</b>
Направлено:	-41648316	-34978633	-25707607
на приобретение основных средств	-6553345	-7852627	-5934848
на приобретение ценных бумаг	-32822927	-25761597	-1695889
<b>ИТОГО:</b>	<b>-81024588</b>	<b>-68592857</b>	<b>-33338344</b>
Итого: приток (+)/отток (-) ден. средств по инвестиционной деятельности	-0,49	-0,34	-0,46
<b>Финансовая деятельность</b>			
Поступило:	176666502	166299887	113360557
на приобретение основных средств	-6553345	-7852627	-5934848
на приобретение ценных бумаг	-32822927	-25761597	-1695889
<b>ИТОГО:</b>	<b>-81024588</b>	<b>-68592857</b>	<b>-33338344</b>
полученные кредиты и займы	148670002	151299887	113360557
возврат полученных ранее кредитов	-167838454	-129571299	-107416476
<b>ИТОГО:</b>	<b>-336034809</b>	<b>-260021791</b>	<b>-215136007</b>
Итого: приток (+)/отток (-) ден. средств по финансовой деятельности	-0,97	-1,22	-1,05
Общее изменение денежных средств за анализируемый период	-2,39	-2,46	-2,46

Из проведённого анализа в таблице 12, можно сделать вывод, что платежеспособность ПАО «КАМАЗ», ухудшилась в 2019 году в сравнении с 2017 г.

В течение трёх лет наблюдается дефицит в размере 2,46 тыс. р. в 2017 году, такая же сумма в 2018 году, и в 2019 году, дефицит составил 2,39 тыс. р.



Уменьшение размера чистого денежного потока, это в основном, отрицательное значение денежного потока по финансовой деятельности.

Для восполнения разрывов поступления денежных средств для погашения текущих обязательств, предприятие вынуждено пользоваться краткосрочным кредитованием. Это приводит к дополнительным финансовым обязательствам предприятия, в виде уплаченных процентов, а также приоритетность погашения основного долга по кредитному договору и необходимость учёта при планировании оттоков денежных средств.

Расчёт величины денежных потоков в долгосрочной перспективе прямым методом, это возможность оценить уровень ликвидности активов. Что бы установить причины, необходимо обратить внимание на изменение дебиторской задолженности покупателей по балансу и определить долю выручки от продажи, которая получена денежными средствами, в общем объеме погашенной задолженности покупателями.

Его анализ позволит существенно скорректировать и углубить выводы относительно ликвидности и платежеспособности организации, а также ее будущего финансового потенциала.

Рассмотреть динамику коэффициента эффективности движения денежных средств предприятия, в сравнении коэффициента эффективности денежного потока и отдельных интервалов рассматриваемого периода организации можно в таблице 13.

Из приведённых данных в таблице 13, на начало 2017 года, коэффициент эффективности денежного потока ПАО «КАМАЗ» составлял отрицательный результат 0,98 на конец 2019 года снизился до отрицательного значения 0,99.

Для обеспечения предприятия необходимой ликвидности денежного потока, коэффициент эффективности денежного потока должен быть не ниже единицы. В случае если, коэффициент ликвидности превышает единицу, то происходит генерирование роста остатка денежных активов на конец

рассматриваемого периода, и, следовательно, способствованию повышению коэффициента абсолютной платежеспособности организации.

Эффективность денежных потоков организации, имеющая отрицательное значение над притоком, в результате превышения оттока денежных средств в 2019 г., является обобщающим показателем.

Таблица 13 – Расчёт показателей ликвидности денежного потока ПАО «КАМАЗ» с 2017 г. по 2019 г.

Наименование	2017	2018	2019	Отклонение	
				2018/2017	2019/2018
Сумма валового положительного денежного потока	309601325	373027469	401647212	63426144	28619743
Сумма валового отрицательного денежного потока	- 316855751	-364803608	-406056917	-47947857	-41253309
Сумма чистого денежного потока	626457076	737831077	807704129	111374001	69873052
Коэффициент ликвидности денежного потока	-0,98	-1,02	-0,99	0	0
Коэффициент эффективности денежного потока	-1,98	-2,02	-1,99	0	0

Следуя результатам анализа можно сказать, что согласно исследуемым периодам, денежный поток был с отрицательными значениями, и составил в 2017 г. 1, 98%, в 2018 г. показатель составил 2,02 %, а в 2019 г. 1,99% – эти показатели имеют отрицательные значения, вследствие того, что расходы организации превысили доходы.

Анализ показателя темпа прироста денежного потока от текущей деятельности рассмотрим в таблице 14.

Согласно таблицы 14, темп прироста суммы валового положительного денежного потока ПАО «КАМАЗ» имеет увеличение роста, вот только темпы прироста отрицательного денежного потока, опережают темпы роста

положительного потока, а это в свою очередь приводит к отрицательному значению чистого денежного потока. А это значит, снижение активности предприятия и способность отвечать по своим обязательствам перед собственниками капитала и кредиторами на конец периода.

Таблица 14 – Расчёт показателей темпа прироста денежного потока ПАО «КАМАЗ» в период за 2017-2019 гг.

Наименование	2017	2018	2019	Темп прироста	
				2018/2017	2019/2018
Сумма валового положительного денежного потока	309601325	373027469	401647212	20,5	7,7
Сумма валового отрицательного денежного потока	-316855751	-364803608	-406056917	15,1	11,3
Сумма чистого денежного потока	-7254426	8223861	-4409705	-113,36	-53,62

Из вышесказанного, следует, что денежного притока недостаточно в рамках текущей деятельности, чтобы осуществлять выплаты по привлечённым ранее кредитам; что можно констатировать низкий уровень ликвидности исследуемого предприятия; что недостаточно денежного притока, для погашения кредиторской задолженности. На сегодняшний день, организация является неплатежеспособной. Для выявления резервов оптимизации денежных средств, можно использовать результаты анализа.

Оптимизация является одной из важнейших функций в управлении денежными потоками, направленная на повышение эффективности в будущем периоде. Оптимизация представляет собой процесс выбора наилучших форм их организации на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности.

### **3 Совершенствование системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ»**

#### **3.1 Проведение внутреннего контроля движения денежных средств в ПАО «КАМАЗ»**

Целью внутреннего контроля денежных средств является установление соответствия применяемой в ПАО «КАМАЗ» методики учёта, которая касается отражения эквивалентов и движения денежных средств, предоставления рекомендаций по устранению имеющихся недостатков, улучшению работы и выявления (если таковые есть) недостатков отражения деятельности.

Внутренний контроль денежных средств ПАО «КАМАЗ» можно разделить на два направления:

- 1) внутренний контроль кассовых операций.
- 2) внутренний контроль операций по валютным, расчётным и специальным счетам в банках.

При проведении внутреннего контроля, уровень существенности рассчитывается не в общем порядке, а принимается равным нулю, тогда как малейшее искажение, может привести к искажению финансовой информации.

Внутренний аудит проводится после каждого квартала, чтоб была непрерывная проверка систем, процессов, операций и данных на основе годового плана аудитов, а также срочных заседаний совета директоров или комитета по аудиту и руководства.

План проверки внутреннего контроля денежных средств ПАО «КАМАЗ», представлен в таблице 15.

Базовые документы ПАО «КАМАЗ», которые регулируют методику ведения учёта операций с денежными потоками; регистры аналитического и синтетического учёта; первичные документы; формы бухгалтерской

отчетности, являются источниками информации внутреннего контроля операций с денежными средствами, это базовые документы.

Таблица 15 – План проведения внутренней проверки денежных средств ПАО «КАМАЗ»

Проверяемая организация: ПАО "КАМАЗ" Период проведения аудита: с 01.01.2019 по 31.12.2019 Аудитор: Иванов М.А. Планируемый аудиторский риск: низкий Планируемый уровень существенности: 0%	
Этап проверки внутреннего контроля	Исполнитель
Ознакомление с финансово-хозяйственной деятельностью организации	Иванов М.А.
Оценка системы внутреннего контроля	Иванов М.А.
Составление общего плана и программы внутреннего контроля	Иванов М.А.
Внутренний контроль кассовых операций	Иванов М.А.
Внутренний контроль операций по учёту денежных потоков на расчётном счёте	Иванов М.А.
Составление аудиторского отчёта	Иванов М.А.
Аудитор: Иванов М.А..	

Сбор доказательств внутреннего контроля ПАО «КАМАЗ» производится путём проведения процедур внутреннего контроля, осуществляющиеся в 3 этапа:

Первый этап. Процедура планирования и подготовки внутреннего контроля ПАО «КАМАЗ» состоит из:

- проверок остатка на начало периода;
- проверок соответствия остатков аналитического и синтетического учета и бухгалтерской отчетности;
- оценивания применимости выбранной учетной политики организации и анализ правильности и последовательности ее применения;
- теста системы внутреннего контроля.

Процедуры подготовки и планирования внутреннего контроля ПАО «КАМАЗ», завершаются построением аудиторской выборки.

Второй этап. Процедуры, которые по существу выполняются в ходе проверки это:

- наблюдение за проведением инвентаризации, если наблюдение невозможно, потребуется участие в контрольно-выборочной инвентаризации;

- проверка чёткого проведения инвентаризации предприятием и отражения её результатов в бухгалтерском учёте;

- проверка подтверждения операций документально, которые отражены в бухгалтерском учёте;

- проверка полноты отражения операций в бухгалтерском учёте.

Третий этап. Заключительные процедуры.

Анализ ошибок, выявленных в ходе проверки ПАО «КАМАЗ» и их влияния на достоверность бухгалтерской отчетности.

Следовательно, каждый этап программы в ПАО «КАМАЗ», способы проверки и контрольные процедуры, подбираются индивидуально, и представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Контрольные процедуры и способы проверки и ПАО «КАМАЗ»

Этапы программы	Контрольные процедуры	Способы проверки
1. Предварительное знакомство с экономическим субъектом. Сбор общей информации.		
1.1 Сбор реквизитов и основных данных организации	Инспектирование	Сплошной
1.2 Изучение регистрационных и учредительных документов	Инспектирование	Сплошной
2. Оценка состояния бухгалтерского учета и отчетности. Оценка системы внутреннего контроля		
2.1 Изучение организационной структуры и организационно-распорядительной документации	Инспектирование	Выборочный
2.2 Анализ системы документооборота	Аналитические процедуры	Выборочный
2.3 Анализ системы внутреннего контроля и управления.	Аналитические процедуры	Выборочный
2.4 Оценка эффективности системы внутреннего контроля	Аналитические процедуры	Выборочный

Продолжение таблицы 16

Этапы программы	Контрольные процедуры	Способы проверки
2. Оценка состояния бухгалтерского учета и отчетности. Оценка системы внутреннего контроля		
2.5 Анализ учётной политики на соответствие системе учёта и специфике деятельности	Аналитические процедуры	Выборочный
3 Аудит кассовых операции		
3.1 Проверка соблюдения порядка ведения кассовых операций и оценка внутреннего контроля	Инспектирование, Аналитические процедуры	Сплошной
3.2 Проверка кассовой и расчетной дисциплины	Наблюдение	Выборочный
3.3 Проверка документального оформления движения денежных средств и учета кассовых операций	Инспектирование	Выборочный
3.4 Проверка соблюдения законодательства по применению ККМ	Инспектирование	Сплошной
4 Аудит операции на расчетном счете.		
4.1 Проверка состояния и контроля за операциями на счете в банке	Инспектирование	Выборочный
4.2 Проверка полноты и правильности синтетического учета операций по расчетному счету	Инспектирование	Выборочный

На данном этапе проведена проверка сохранности наличных денежных средств в кассе ПАО «КАМАЗ», и появилась необходимость установить, проводилась ли инвентаризация кассы.

При проверке соблюдения установленного лимита остатка денежных средств в кассе ПАО «КАМАЗ», был запрошен расчёт на установление организацией лимита остатка кассы.

проверяя расходование наличных денежных средств из кассы ПАО «КАМАЗ», выяснилось, что необходимо обратить внимание на юридическую обоснованность выдачи денег.

Денежные средства в ПАО «КАМАЗ» выплачиваются физическим лицам обоснованно, так как каждая выплата имеет документальное основание. Денежные средства в кассу ПАО «КАМАЗ» доставляются с банка.

Внутренний контроль предприятия аналитического и синтетического учёта операций с наличными денежными средствами в ПАО «КАМАЗ», провёл проверку по направлениям:

- на соответствие применяемых корреспонденций счетов по учёту кассовых операций типовым записям;
- на сверку данных регистров аналитического и синтетического учёта;
- на реальность сальдо по счёту 50 «Касса».

Выяснению полноты и своевременности оприходования денежных средств, которые поступили в кассу из разных источников, имеет особое значение.

Дебетовый оборот счёта 50 «Касса», проводится с выборочным привлечением первичных документов при изменении:

- поступления денежных средств из банка, подтверждённые записями по кредиту счёта 51 «Расчётные счета» и выпискам из банка;
- полнота оприходования выручки, контролирующая по кредиту счёта 90-1 «Выручка» и счетам-фактурам, отчётам кассира, книге кассира, товарным отчётам, накладным, книге кассира (операционист);
- иные поступления денежных средств, которые подтверждаются записями по кредиту счетов: 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», 91 «Прочие доходы и расходы» и иные.
- возвращение неиспользованных авансов, подтверждённые записями по кредиту счёта 71 «Расчёты с подотчётными лицами» и в приходно – кассовом ордере;

Кредитовый оборот счёта 50 «Касса», проводится по каждому направлению и использованию денежных средств:

- оплата заработной платы персоналу, подтверждённая по дебету счёта 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», РКО и платёжными



ведомостями;

– выдача денежных средств в подотчёт, контролирующийся по дебету счёта 71 «Расчёты с подотчётными лицами» на основании приказов и авансовых отчётов;

– оплата счетов поставщиков и других контрагентов, подтверждённая записями по счетам 60 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами», привлекая счета-фактуры и договора;

– сдача выручки в банк, подтверждённая по дебету счёта 51 «Расчётные счета», а также РКО, препроводительными ведомостями и выписками банка;

– прочие виды расходования наличных денежных средств подтверждаются записями по счетам 58 «Финансовые вложения», 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям», 75 «Расчеты с учредителями», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами».

Проведение проверки операций по расчётным счетам ПАО «КАМАЗ», необходимо определить количество расчётных счетов и проверить, как ведётся синтетический и аналитический учёт по каждому из них.

Обязательная информация по расчётным счетам, располагается в банковских выписках и первичных документах, приложенных к ним. Обязательно нужно проверить, подтверждён ли каждый факт хозяйственной деятельности, отражённый в выписке, который соответствует первичным документам.

Далее проведена проверка по точности оформления документов в ПАО «КАМАЗ», их проверка на законность совершаемых по банковским счетам фактов хозяйственной деятельности и арифметическая проверка.

В заключении работы, было сформировано мнение по результатам аудиторской проверки данного учета денежных средств в кассе и на расчётном счете в банке.

Информационный документ аудитора по проверке сальдо по счетам 50 «Касса» и 51 «Расчётные счета» ПАО «КАМАЗ», сформировано аудитором и отражено в таблице 17.

Таблица 17 – Сверка остатка синтетического и аналитического учётов по счетам 50 «Касса» и 51 «Расчётные счета» в ПАО «КАМАЗ» за 2019 год

Номер счета и наименование учетного регистра	На начало 2019 года	На конец 2019 года
Итого по счету 50 (по данным ведомости по счету), руб.	364	457
Номер счета и наименование учетного регистра	На начало 2019 года	На конец 2019 года
Сальдо по счету 50 по данным Главной книги, руб.	364	457
Итого по счету 51 (по данным ведомости по счету), руб.	20 430 666	14 143 638
Сальдо по счету 51 по данным Главной книги, руб.	20 430 666	14 143 638
Итого по счетам учета денежных средств руб.	20 431 030	14 144 095

Сальдо на начало и конец анализа текущего периода по счетам 50 «Касса» и 51 «Расчётные счета» ПАО «КАМАЗ», показывает - расхождения в учёте не найдены.

Заключаящим этапом аудиторской проверки, это завершение аудита, и для того, чтобы сформировать заключительный анализ, аудитору обязательно нужно провести:

- изучение всех полноценно проведённых процедур, заключений и выводов для установления того, что выполнены все пункты плана аудита и сделаны верные выводы;

- обобщение полученной информации, систематизирование выявленных отклонений и нарушения при проведении инвентаризации, формирование своего мнения о достоверности проведенной инвентаризации.

По данной информации, которая была выявлена после выполнения всех уровней программы, составляется заключение о том, что предприятие

бухгалтерского учёта соответствует требованиям законодательства РФ и принятой учётной политики.

Система внутреннего контроля позволяет формировать предельно верную информацию о финансовом состоянии и финансовых результатах деятельности предприятия. Деятельность предприятия находится под контролем генерального директора.

Соответствие деятельности законодательству подтверждено результатами проведённого аудита. В таблице 18, проведены результаты аудиторской проверки учёта денежных средств в ПАО «КАМАЗ».

Таблица 18 – Результаты аудиторской проверки учёта денежных средств в ПАО «КАМАЗ»

Перечисление проверяемых вопросов	Результат аудиторской проверки
Проверка условий сохранности денежных средств	<p>Помещение кассы оборудовано для обеспечения необходимых условий сохранности денежных средств; Изолированное помещение кассы, во время совершения операций, двери заперты с внутренней стороны, вход посторонним лицам в кассу воспрещён; Все ценности в кассе хранятся в специальном несгораемом шкафе; по окончании рабочего дня запираются шкафы и опечатываются печатью, процедуру совершает кассир; Инвентаризация кассы проводится в сроки, установленные руководителем организации, согласованное с главным бухгалтером – 1 раз в месяц. Составлен договор с кассиром о полной индивидуальной материальной ответственности.</p>
Внутренний контроль кассовых операций	<p>Лимит остатка кассы составляет 0 рублей, он превышает только в дни выдачи зарплаты и других выплат;                      ПКО и РКО регистрируются своевременно, в соответствии с действующим законодательством РФ;                      Денежные средства, полученные в банке, используются только для целей, на которые они были выданы;                      Наличие и движение денежных средств в кассе исследуемого предприятия учитывается на активном счете 50 «Касса»;                      По учёту денежных средств, в кассе и в целом на предприятии используется типичная корреспонденция счетов, предложенная и одобренная законодательными нормами по бухгалтерскому учёту.</p>

## Продолжение таблицы 18

Перечисление проверяемых вопросов	Результат аудиторской проверки
Внутренний контроль операций по расчётному счёту	Денежные средства, хранящиеся на расчётном счёте, учитываются на активном синтетическом счёте 51 «Расчетные счета».

По результатам анализа состояния бухгалтерского учета и внутреннего контроля хранения и использования денежных средств выявлены недостатки, которые рекомендованы к устранению:

1. В ПАО «КАМАЗ» нет строго соблюдения рекомендации по охране и транспортировке наличных денежных средств для выплат зарплат из банка. Руководителю предприятия необходимо предоставить охрану и транспорт для транспортировки наличных денежных средств и других ценностей в банк.

2. В ПАО «КАМАЗ» выявлены нарушения сроков предоставления авансового отчета— подотчетного лица по ранее полученным авансам. Подотчетное лицо в течении трех рабочих дней после выхода на работу после командировки, должен предоставить в бухгалтерию авансовый отчет с приложением подтверждающих первичных документов. Рекомендовано в приказе о направлении в командировку, добавлять пункт о соблюдении сроков предоставления авансового отчета командируемым.

3. Так же на предприятии отсутствует строгое разграничение функций по должностной инструкции, некоторые обязательства повторяют друг друга, а это ведёт к снижению производительности труда и возникновению ошибок. Что бы устранить тот недостаток отделу кадров, рекомендовано: внести корректировки в должностные инструкции; автоматизировать процесс аудиторских проверок; осуществлять контроль за их соблюдением. Это позволит избежать повторения обязанностей, что будет способствовать чёткому распределению функций, а это позволит существенно повысить качество работы бухгалтерии, соответственно и положительно повлияет на качество учёта, в том числе и денежных средств.

4. Так же выявлено, что инвентаризация денежных средств проводится не в соответствии с требованиями законодательства. Инвентаризация денежных средств обязана проводиться раз в месяц, а это требование не всегда соблюдалось. Руководителю необходимо утвердить приказ о сроках проведения проверок, в котором установить, что проверки должны проводиться не реже одного раза в месяц.

Выявленные ошибки, в основном носят технический характер и являются исправимыми.

Таким образом, был проведен внутренний контроль учета денежных средств ПАО «КАМАЗ», по результатам которого были выявлены недочеты. Серьезных существенных нарушений, в ходе проверки выявлено не было, это значит, что бухгалтерский учёт ведется достоверно и в соответствии с нормами законодательства и внутреннего распорядка отражает факты хозяйственной деятельности ПАО «КАМАЗ», касающейся денежных средств.

### **3.2 Проблемы и направления повышения эффективности системы бюджетирования в организации ПАО «КАМАЗ»**

Беря в учет результаты финансового анализа ПАО «КАМАЗ» и особенности его деятельности, предлагается принять следующие целевые и контрольные показатели с целью совершенствования системы бюджетирования:

4) повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности ПАО «КАМАЗ» (рост экономических показателей) за счет сокращения расходов;

5) повысить эффективность управления бюджетов ПАО «КАМАЗ» (за счет роста качественных показателей - прозрачности, управляемости, гибкости и т.п.).

Ключевой проблемой системы бюджетирования ПАО «КАМАЗ» можно назвать, риск принятия не до конца просчитанного бюджета. Это влечет за собой пересмотр бюджетов компании.

Кроме того, в компании существуют риски, характерные не только для процесса бюджетирования, а для управления финансами в целом, рассмотренный в таблице 19.

К данным проблемам необходимо найти подход по совершенствованию системы бюджетирования ПАО «КАМАЗ».

Таблица 19 – Риски системы бюджетирования ПАО «КАМАЗ»

Виды риска	Описание
1.Кредитный	Кредитный риск - под ним понимается риск того, что заёмщик не в состоянии будет погасить кредит и что кредитор потеряет основную сумму займа и/или начисленные %. Так как ПАО «КАМАЗ» осуществляет продажу товаров и услуг с рассрочкой платежа, значит для него характерен данный вид риска.
2.Валютный	Существует вероятность потерь из-за изменений валютного курса. Частые изменения валютных курсов могут привести к потерям
3.Инфляционн ый	Риск того, что доходность инвестиций или стоимость активов ПАО «КАМАЗ» обесценится в результате инфляционного роста цен.
4.Риск балансовой ликвидности	Заключается в вероятности потери компанией способности погасить свои финансовые обязательства (т.е. это риск потери платежеспособности)
5.Налоговый	Проявляется в возможности введения новых видов налогов, отмены налоговых льгот для ПАО «КАМАЗ», изменения порядка уплаты.

В качестве совершенствования системы бюджетирования ПАО «КАМАЗ» предлагается разбить условия по управлению бизнесом на четыре основных направления, создав для них соответствующие структуры.

- 1) Прогнозировать бюджеты компании;
- 2) Определять направления развития ПАО «КАМАЗ»;
- 3) Управлять стоимостью компании;
- 4) Контролировать финансовые расходы.

Прогнозы будут выполняться централизованно, основываясь на финансовую модель, которая получает данные из источников за пределами организации и внутри её.

Для улучшения системы бюджетирования в ПАО «КАМАЗ» выполним следующие действия:

1. В ПАО «КАМАЗ» необходимо разделить бюджетирование и прогнозирование. Бюджет компании привязан к распределению ресурсов, требующий внутреннее управление и анализ. Прогнозы же можно строить, опираясь на финансовые модели, изменяя каждый месяц, квартал или по необходимости.

2. Компании необходимо выбрать курс развития, применяя финансовые и нефинансовые показатели работы. Учитывая, что финансовыми показателями можно манипулировать, то снижая уровень конкурентоспособности и качество обслуживания, можно увеличить финансовые показатели за небольшой промежуток времени. Если ориентироваться на основные нефинансовые показатели, то можно избежать данной ситуации.

3. Необходимо провести связь между основной нефинансовой деятельностью и финансовой результативностью, постоянно анализируя изменения. Часто показатели финансового плана улучшаются за счет урезания отдельных статей бюджета, без анализа данного шага. Однако в подобной ситуации последующую экономию не получить. Только осознавая, какие возможности принесет применение методов статистического контроля, можно предположить будущие показатели. В будущем благодаря запланированной оптимизации процесса развития компании, улучшатся результаты работы предприятия, однако для такого продвижения требуется планирование и управление. Следует связать: план по развитию и производственный план, а также финансовый план, соединив их воедино, получится качественный бюджет. ПАО «КАМАЗ» может добиться этого,

только с помощью внедрения специального программного обеспечения, которое позволит координировать все указанные процессы.

Таким образом, можно сделать вывод, чтобы построить эффективную систему бюджетирования в ПАО «КАМАЗ» необходимо провести серьезную работу в области бюджетирования опираясь на автоматизацию системы.

Что бы внедрить систему автоматизации, был изучен бюджетный процесс на предприятии, и выявилась необходимость совершенствовать систему бюджетирования так, чтобы эта система отвечала условиям работы и нуждам, что бы в будущем эта система привела предприятие к повышению конкурентоспособности.

Совершенствование системы планирования с помощью автоматизации, в счёт использования сквозной связи между горизонтами планирования: от стратегического (на несколько лет) к тактическому (год или квартал) и оперативному (месяц или неделя). Конечно, горизонты планирования для ПАО «КАМАЗ» имеют свой диапазон, которые учитывают временные обстоятельства, и их взаимосвязь должна быть обеспечена.

От выявления отклонений «план-факт», за счёт сборов и консолидации информации о фактическом выполнении плана бюджетных показателей и анализа причин принятия и изменений управленческих решений, контролируется осуществление планов автоматизации. Для обеспечения эффективности управления, следует выявить стандарты таких отклонений как сверхнормативные, аварийные и допустимые. Контроль индивидуального диапазона отклонения следует доверить соответствующему уровню управления организацией.

При совершенствовании системы управленческой отчётности, проводится анализ и контроль деятельности центров ответственности и всей организацией в целом. В сопроводительных пояснительных записках и отчётах предприятия, обязаны содержаться пояснения по какому принципу возникли те или иные отклонения, отклонения по "план-факт", факторный



анализ (изменение объёма и цены), список управленческих воздействий и способы их реализации.

Совершенствование существующей системы финансово-экономического управления за счёт автоматизации требует:

- выявления специфики работы организации и разработку уникальной системы бюджетирования, адаптированная под организацию и учитывает особенности её развития;

- осуществления постоянных изменений в течение выполнения всех работ;

- необходимости учитывать относительно длительный срок разработки и внедрения автоматизированной системы бюджетирования (от 4 месяцев до года и больше), требующая постоянной корректировки результатов, так как сама компания за это время меняется сама;

- обучить персонал предприятия новым методам и технологиям работы, подготовить команду специалистов из числа сотрудников организации, которые смогут не только развивать систему, но и поддерживать её.

В компании продолжается использование устаревшего процесса и инструментов бюджетирования и прогнозирования. Необходимо усиливать и улучшать свои возможности в области бюджетирования и обновления прогнозов.

Главный смысл бюджетирования приводит к финансовой устойчивости организации и повышает её финансово-экономическую эффективность посредством координации усилий всех подразделений на достижение количественно определенного и конечного результата. Автоматизация системы в дальнейшем это исправит.

Все бюджеты неразрывно связаны с финансовым планированием и достаточно часто с управленческим учётом. А это значит, что программное обеспечение для автоматизации процесса является комплексным.

Данный подход используется не часто. Наибольшее количество времени в данном этапе, занимает процесс сбора информации и её подготовки, потому как это выполняется вручную. Однако, гораздо больше шансов в конечном итоге иметь чёткую и эффективную систему финансового планирования.

Автоматизация финансового планирования в организации может выполняться самостоятельно, если имеются подготовленные соответствующим образом сотрудники.

Такой самостоятельный подход, конечно в разы дешевле, вот только на практике случается так, что без привлечения третьих лиц (финансовых консультантов и программистов), выполнить эту задачу займёт слишком много времени и трудовых ресурсов, а это может привести не туда, куда нужно.

Внедрение автоматизированной системы бюджетирования «ИТАН: Управленческий баланс» (ИТАН) позволяет разрабатывать и планировать неограниченное число бюджетов, поддерживает возможности консолидации бюджетов. Существуют широкие возможности «скользящего» планирования бюджетов, поддержки нескольких вариантов бюджетов.

В системе поддерживается возможность ведения сразу нескольких управленческих планов счетов, что позволяет одновременно вести учет по разным стандартам отчетности.

С помощью специального конструктора финансовых отчетов можно настраивать любые управленческие отчеты. При просмотре полученного отчета в системе есть возможность «проваливаться» до первичных документов.

Рассмотрим постановку бюджетирования в ПАО «КАМАЗ» вручную с последующей автоматизацией, показанной на рисунке 6.

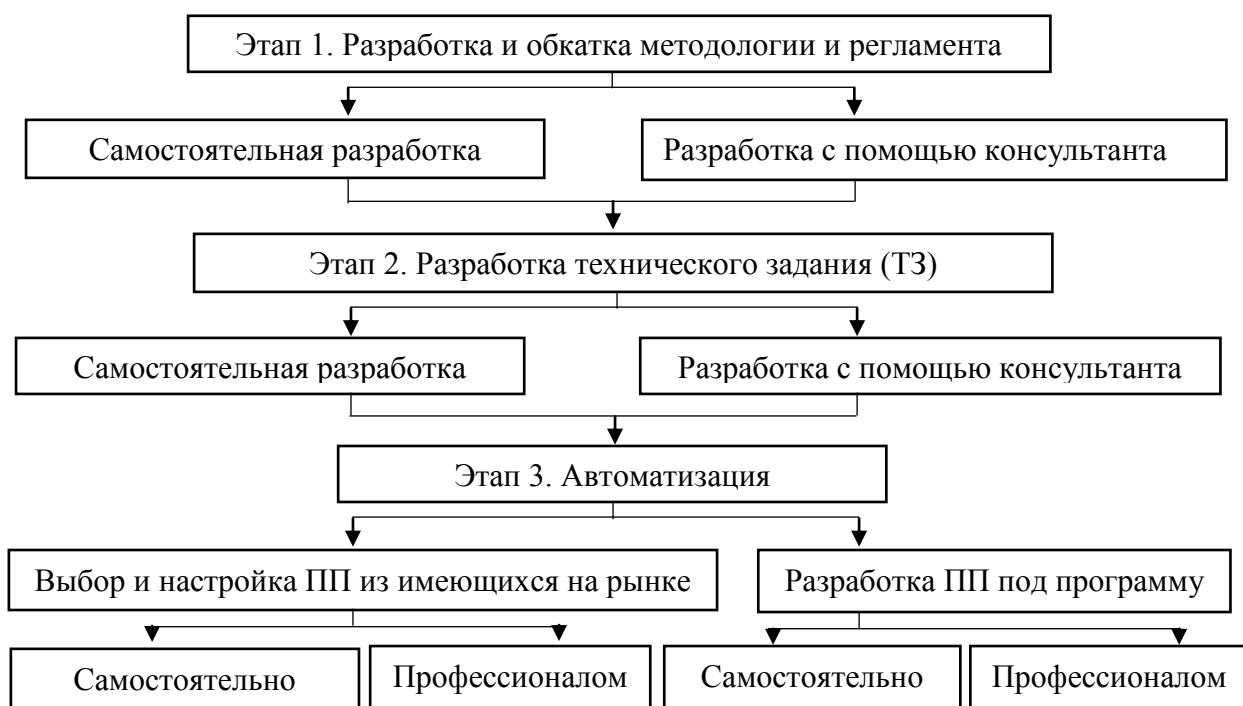


Рисунок 6 – Постановка бюджетирования вручную с последующей автоматизацией

Функционал программного продукта «ИТАН: Управленческий баланс» позволяет планировать платежи по заявкам каждого подразделения (возможна классификация не только по подразделениям), устанавливать время отсрочки платежей по заявке, формировать документы фактического движения денежных средств, проводить анализ плановых и фактических платежей.

Процесс внедрения системы «ИТАН: Управленческий баланс» для «1С: Предприятие 8» в компании подразумевает несколько этапов прохождения:

Этап 1: проведение диагностики бизнес-процессов ПАО «КАМАЗ»

Этапы внедрения бюджетирования на основе программы «ИТАН: Управленческий баланс» для «1С: Предприятие 8» должен включать: сбор данных о бизнес-процессах, первоначальное обследование, финансовой и организационной структуре ПАО «КАМАЗ», утвержденных или

существующих негласно методологических документов, которые регламентируют на предприятии бюджетирование.

Разработка системы бюджетирования включает множество факторов в себя, в любом случае влияющих на неё. Что бы проект внедрения был успешно реализован, необходимо оценить:

- финансовую и организационную структуры ПАО «КАМАЗ»;
- положение о бюджетировании и бюджетный регламент (при их наличии);
- процедуру согласования бюджета;
- специфику ключевых видов бизнеса предприятия;
- основные технологические процессы;
- ИТ инфраструктуру предприятия.

#### Этап 2: создание методологии

Изменение бюджетирования на основе программы ПАО «КАМАЗ» требует создания или доработки методологии для новой системы. Положение о бюджетировании и бюджетный регламент позволяют системе работать максимально точно, следовательно, их необходимо сформировывать и оптимизировать, уже на втором этапе работы. Эти документы обязаны содержать в себе правила, срок и процедуры формирования бюджета.

#### Этап 3: Формирование технического задания

Этапы изменения бюджетирования в ПАО «КАМАЗ» не представляет возможности быть без очень основного из них, а именно создания технического задания разработки автоматизированной системы. В порядке случая, техническое задание имеет возможность проводиться одновременно с проведением настройки системы, а это является вполне обычным, так как во время разработки системы, достаточно часто принимается решение об изменении её функциональных составляющих, алгоритма и процедуры расчёта, или же модификации элементов бюджетных форм и т.п.

#### Этап 4: внедрение автоматизированной системы

Совершенствование бюджетирования на основе программы «ИТАН: Управленческий баланс» для «1С: Предприятие 8» включает в себя процесс настройки новой системы, тестирование и пробную (опытную) эксплуатацию. На время тестирования обязательно проверяется работа всех алгоритмов. Пробная эксплуатация поможет недоработки в системе и выявить в них ошибки, а в последствии ликвидировать их.

#### Этап 5: промышленная эксплуатация

На этом этапе совершенствования системы бюджетирования на основе программы «ИТАН: Управленческий баланс» для «1С: Предприятие 8», все пользователи обязаны исключить работу по старой методологии и в других системах полностью. На первичном этапе введения в промышленную эксплуатацию, группа технической поддержки должна провести ряд мероприятий по поддержанию функционирования системы, осуществить консультации сотрудников (пользователей) организации и при необходимости обновить конфигурацию.

При внедрении «ИТАН: Управленческий баланс» для «1С: Предприятие 8» в компании ПАО «КАМАЗ» могут возникнуть проблемы:

- Не соответствие фактическим и плановым данным бюджетных статей;
- Месячные бюджеты, не связанные с формированием годового бюджета, происходящим в отрыве от плана развития ПАО «КАМАЗ»;
- Не существующий регламент бюджетирования, или не исполнение его.
- Отсутствие сбора точных данных, не проведение план-фактного анализа;
- Не автоматизированная бюджетная модель, при существующей методологии и регламента бюджетирования;
- Слишком позднее осуществление формирования данных для контроля исполнения месячных бюджетов;

– Производство введения и разработки системы в эксплуатацию, без участия и оповещения сотрудников подразделений, которые непосредственно участвуют в бюджетном процессе;

– Утверждение и формирование бюджетов, центров финансовой ответственности, проходящее без участия сотрудников, силами планово-экономического отдела организации.

– Постановка бюджетирования, произведённая без учёта действующего способа отражения в управленческом учете, хозяйственных и финансовых операций в ПАО «КАМАЗ».

Все вышеуказанные факторы, важно учитывать при совершенствовании бюджетирования в ПАО «КАМАЗ», и в этом случае можно ожидать, что реализация проекта будет успешной. Во избежание нелепых ошибок, нужно привлечь к решению задачи постановки бюджетного процесса, квалифицированных специалистов, которые имеют наибольший опыт и эффективную методологию разрешения разных задач.

Стоимость подсистемы «ИТАН: Управленческий баланс» для «1С: Предприятие 8» составляет 695 тыс. руб. (включая лицензию на 1 рабочее место).

Модели учета для конфигураций «1С» приобретаются отдельно. Дополнительная лицензия стоит 1250000 руб. (лицензии необходимы только на те рабочие места, где осуществляется проведение управленческих документов и построение отчетов). Дополнительные лицензии необходимы на 100 рабочих мест.

Совершенствование системы бюджетирования включает в себя:

- приобретение установки;
- покупка лицензии.

Для внедрения системы бюджетирования, проведём расчёт полной стоимости подсистемы «ИТАН», с учётом дополнительной лицензии. Произведённый расчёт рассмотрим в таблице 20.

Таблица 20 – Стоимость внедрения системы бюджетирования (тыс. руб.)

Приобретение и установка системы	69 500
Покупка дополнительных лицензий	125 000
Итого затраты на установку и обеспечение работы	194 000

Специалистами отмечается, что автоматизация бюджетирования увеличивает выручку организации на 20% в среднем, себестоимость материалов на 9% снизилась, а дебиторскую задолженность снизилась на 10%.

Следует сделать выводы, что система может помочь в разы сократить длительность бюджетного планирования. Также система помогает увеличить процент прозрачности финансово-экономической деятельности организации, улучшить контроль управления ресурсами предприятия, позволит увидеть, откуда можно освободить дополнительные ресурсы и куда их возможно направить, эта процедура приведёт к увеличению капитала предприятия.

Итогом системы, будут значительное сокращение непредвиденных потерь денежных средств, рост рентабельности и прибыльности бизнеса. Следовательно, полноценно разработанная и функционирующая система автоматизированного бюджетирования позволит предприятию повысить эффективность основных финансовых показателей, а также, в целом повысить качество управления организаций в современных условиях.

## Заключение

Для развития российской экономики на сегодняшний день, одну из основных ролей выполняет внедрение и разработка системы бюджетирования предприятия. Бюджетирование является важным моментом общего процесса на данном этапе управления предприятием. Необходимость бюджетирования и её важность как эффективной системы финансового планирования, требует чётко проработанной методики постановки и внедрения, которые основаны на уже имеющемся опыте российских и зарубежных предприятий. Однако стоит отметить, что российские организации имеют малый опыт в применении бюджетирования, и только находятся на ступени разработки и внедрения системы бюджетирования.

Эта система, очень сложное экономическое явление, объединяющее в себе процессы составления и принятия, включая управленческую технологию, которая в свою очередь включает в себя учёт, финансовое планирование и контролирование, которые являются эффективными инструментами для управления бизнес-процессами. Отсюда следует сделать вывод, что бюджетирование - это система учёта планирования и контроля финансовых, материальных и иных ресурсов, потребляющиеся и создающиеся организацией в ходе хозяйственной деятельности, функционирующей на основе бюджета. Из вышесказанного можно сделать вывод, о несомненной значимости бюджетирования для предприятия.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была проанализирована система бюджетирования в компании ПАО «КАМАЗ» – оказывающий услуги предоставления автомашин. марки «КАМАЗ», а также автобусов, запасных частей и т.д.

В ходе анализа было выявлено, что в ПАО «КАМАЗ» отсутствуют многие элементы системы бюджетирования, что в дальнейшем может сказаться отрицательно на финансовой системе компании.

Кроме того, предприятие продолжает использовать устаревший



процесс и инструменты бюджетирования и прогнозирования. Необходимо усиливать и улучшать свои возможности в области бюджетирования и обновления прогнозов.

Один из важнейших смыслов бюджетирования – это повышение финансовой устойчивости и финансово – экономической эффективности организации, с помощью соотношения усилий всех подразделений на достижение конечного и количественно определенного результата. В связи с этим рекомендуется автоматизировать систему бюджетирования, благодаря которым появятся достаточно большие возможности.

Автоматизация процесса бюджетирования ПАО «КАМАЗ» имеет ряд очевидных преимуществ и позволит:

- заниматься планированием любого уровня – от хозяйственных планов подразделений до общих бюджетов,
- облегчать сбор фактических отчетных данных,
- рассматривать бюджеты и степень их реализации в аналитическом разрезе производственно-финансового планирования;
- удобно настраивать порядок трансляции.

Автоматизация проведётся при помощи введения «ИТАН: Управленческий баланс» (ИТАН), который даст ПАО «КАМАЗ» серьезные выгоды:

- обоснованные способы урегулирования управленческих проблем благодаря использованию математических выкладок и интеллектуальных систем;
- 100%-ная достоверность информации;
- избавление персонала от рутинных операций благодаря их компьютеризации;
- внедрение электронных носителей данных вместо бумажных для более удобной и качественной обработки информации, а также сокращения объемов привычного документооборота;

– модернизация структуры информационных потоков и системы обработки документации компании.

Кроме того, система автоматизации бюджетирования в ПАО «КАМАЗ» увеличивает выручку компании в среднем на 20 %, себестоимость материалов снижает на 9%, а дебиторскую задолженность — на 10%.

Из вышесказанного следует, что система может помочь значительно сократить время длительности бюджетного планирования. Эта система повысит прозрачность финансово-экономической деятельности организации, улучшит контроль управления ресурсами организации, позволит выяснить, как можно высвободить дополнительные ресурсы и куда их необходимо направить, для привлечения и приведения к росту капитала предприятия и т.д.

## Список используемой литературы

1. Аббасов, С. А. Эффективное управление денежными потоками как важный рычаг финансового менеджмента: / Аббасов С.А. // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14 (236). – С. 84-90.
2. Анализ финансовой отчетности : Учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2012. – 367 с.
3. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие / О.В. Ефимова [и др.]. – М.: Омега-Л, 2013. – 388 с.
4. Васильев, Ю.А. Рекомендации по составлению отчетов о финансовых результатах, об изменениях капитала и о движении денежных средств // Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение. -2013. - № 1. -С. 59- 77.
5. Волнин, В.А. Кредитная политика предприятия: переход к системному управлению/В.А. Волнин // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2010. - № 5. - С. 9 - 23.
6. Власов, А.В. Концепция управления денежными потоками в системе финансового менеджмента организации // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2015. – № 4. – С. 32-37.
7. Грачева, Р.Е. Отчет о движении денежных средств: косвенный метод // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2013. N 8. С. 84 - 98.
8. Данилова, Т.А. Определение сроков признания доходов и расходов от выполненных работ или оказанных услуг/Т.А.Данилова // Налогообложение, учет и отчетность в коммерческом банке. - 2013. - № 2. - С. 18-23.
9. Журавлева, Т.А. Отчет о движении денежных средств и его анализ // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - № 9. - С. 34 - 38.
10. Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н. Л. Зайцев. – Москва: Инфра–М, 2013. – 453 с.

11. Зуев, Д. Оценка бизнеса доходным подходом: ожидания инвестора оправдаются // Консультант. 2013. - № 13. - С. 18 - 22.
12. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник/ И.Н. Иванов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 348 с.
13. Илларионова, Н.Ю. Внутренний контроль: пробелы и параллели // Законы России: опыт, анализ, практика. -2013. -№ 9. -С. 34 - 43.
14. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие для вузов / В.Г. Кандалинцев. – М.: КНОРУС, 2014. – 224 с.
15. Климова, Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры): Учебное пособие / Н.В. Климова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 287 с.
16. Ковалев, В. В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / В. В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 573 с.
17. Когденко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов / В.Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 392 с.
18. Когденко, В.Г. Методика анализа консолидированного отчета о движении денежных средств // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 37. С. 44 - 60.
19. Когденко, В.Г. Экономический анализ: учеб. пособие для студентов вузов [/ В.Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 390 с.
20. Кондратьева, Е.А., Шальнева М.С. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом //Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2013. - № 8. – С. 16-26.
21. Мудунов, А.С. Показатели прибыли и рентабельности предприятия и их анализ // Вопросы реструктуризации экономики. – 2013. - № 2. – С. 31 – 34.
22. Наумов, А.В. Ключевые вопросы управления финансами предприятия в режиме самофинансирования // Управленческий учет и финансы. – 2012. -№ 2. – С. 84 – 98.
23. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансовый менеджмент:

учебник для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. 467 с. Самылин А.И. Корпоративные финансы: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 325с.

24. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <https://kamaz.ru/>

25. Положение о платежной системе Банка России, утв. Банком России 29.06.2012 № 384-П (ред. от 05.11.2015) [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

26. Португалова, О. Мониторинг показателей денежных потоков как инструмент прогнозирования кризиса на предприятии / О. Португалова, И. Козлова // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – № 2. – С. 280-284.

27. Постановление Правительства РФ от 6 марта 1998 г. № 283 «Об утверждении Программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности» [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

28. Приказ Минфина РФ от 06.10.2008 № 106н (ред. от 08.11.2010) Об утверждении положений по бухгалтерскому учету (вместе с Положением по бухгалтерскому учету Учетная политика организации (ПБУ 1/2008)), Положением по бухгалтерскому учету Изменения оценочных значений (ПБУ 21/2008)) [Электронный ресурс]/ Режим доступ: <http://base.consultant.ru>.

29. Приказ Минфина России от 28.06.2010 N 63н Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Исправление ошибок в бухгалтерском учете отчетности» (ПБУ 22/2010) [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

30. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н. «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (ред. от 04.12.2012) [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

31. Родичева, В.П. Увеличение оборота розничной торговли как фактор улучшения результатов деятельности организации /В.П.Родичева//

Экономический анализ: теория и практика. -2012. - № 17. – с. 22-26.

32. Руднев, Р.В. Направления анализа финансового состояния организации применительно к целям управления и потребностям пользователей // Аудитор. – 2012. – № 10. – С. 46-52.

33. Савилов, С. И. Учет внутри шагового распределения финансового потока при оценке эффективности инвестиционных проектов в нестационарной экономике России / С. И. Савилов // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 17. – С. 10-14.

34. Селезнева, Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами.: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб и доп.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 639 с.

35. Семенов, В.И. Сравнение методов оценки денежных потоков по балансу/В.И. Семенов //Справочник экономиста.2015. – № 5. – С.36-49.

36. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. / И. В. Сергеев. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 573 с.

37. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г.Скамай, М.И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 378 с.

38. Сулейманова, Д.А., Ахмедов Л. А. Комплексная оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия// Проблемы современной экономики. – 2014. - № 4. – С. 127 – 130.

39. Титов, В. И. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Издательский дом Дашков и К, – 349 с.

40. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.

41. Третьякова, Е.Ю. Финансовый учет и налогообложение // Право и экономика. 2013. -№1. – С. 25-28.

42. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 23.05.2016) [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

43. Черемушкин, С. Оценка финансового состояния компании на основе денежных коэффициентов // Финансовый менеджмент. -2011. -№ 5. – С. 19-22.

44. Черненко, А.Ф., Онокой Т.Ю. Современные бюджеты денежных средств и их совершенствование // Международный бухгалтерский учет. - 2013. -№ 41. С. 30 - 45.

45. Шохин, Е. И. Финансовый менеджмент: учебник для вузов. / под ред. Е.И. Шохина, Е.В.Серегина, КноРус, - 2014. - 480 с.

46. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник/ ред.: Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина, И. И. Мазурова. – М.: Юрайт, 2013. -548 с

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019гг

В тыс. руб.				
Наименование показателя	Строка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1 110	20 417	21 265	35 077
Результаты исследований и разработок	1 120	770 832	757 246	600 319
Нематериальные поисковые активы	1 130	0	0	0
Материальные поисковые активы	1 140	0	0	0
Основные средства	1 150	25 415 600	29 803 189	39 063 152
Доходные вложения в материальные ценности	1 160	1 517 715	1 538 692	1 783 304
Финансовые вложения	1 170	31 661 711	35 454 009	42 892 492
Отложенные налоговые активы	1 180	4 484 259	4 105 426	5 604 427
Прочие внеоборотные активы	1 190	7 084 329	9 909 537	13 624 565
Итого по разделу I	1 100	70 954 863	81 589 364	103 603 336
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1 210	26 437 497	30 401 373	26 078 747
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1 220	19 586	16 733	5 922
Дебиторская задолженность	1 230	31 367 260	37 070 404	30 419 671
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 240	6 013 282	9 152 433	12 068 135
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 250	13 354 658	21 585 366	17 173 556
Прочие оборотные активы	1 260	17 107	83 163	17 032
Итого по разделу II	1 200	77 209 390	98 309 472	85 763 063
Баланс (актив)	1 600	148 164 253	179 898 836	189 366 399
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1 310	35 361 478	35 361 478	35 361 478



## Продолжение приложения А

В тыс. руб.				
Наименование показателя	Строка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1 320	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1 340	4 546 736	4 475 699	4 455 657
Добавочный капитал (без переоценки)	1 350	184 418	1 277	0
Резервный капитал	1 360	1 442 727	1 593 576	1 620 755
Нераспределенная прибыль/непокрытый убыток	1 370	3 108 203	2 489 046	864 914
Итого по разделу III	1 300	44 643 562	43 921 076	42 302 804
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1 410	37 839 899	53 282 468	75 425 531
Отложенные налоговые обязательства	1 420	3 961 352	3 467 444	4 470 904
Оценочные обязательства	1 430	1 192 056	1 292 017	1 405 618
Доходы будущих периодов	1 440	47 052	49 306	41 102
Прочие обязательства	1 450	10 611	250 919	481 138
Итого по разделу IV	1 400	43 050 970	58 342 154	81 824 293
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1 510	16 767 942	38 333 096	25 591 696
Кредиторская задолженность	1 520	39 602 137	34 193 580	34 135 980
Доходы будущих периодов	1 530	904 541	1 269 213	1 355 961
Оценочные обязательства	1 540	3 195 101	3 839 717	4 155 665
Прочие обязательства	1 550	0	0	0
Итого по разделу V	1 500	60 469 721	77 635 606	65 239 302
Баланс (пассив)	1 700	148 164 253	179 898 836	189 366 399

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019 гг.

тыс. руб.				
Наименование показателя	Строка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Выручка	2 110	145 216 534	151 100 321	160 815 694
Прочие поступления	2 115	-	1 517 763	1 138 165
Себестоимость продаж	2 120	-127 807 703	-142 606 433	-150 423 207
Валовая прибыль/убыток	2 100	18 389 631	10 011 651	11 530 652
Коммерческие расходы	2 210	-5 564 148	-4 683 608	-5 635 734
Управленческие расходы	2 220	-6 067 802	-5 994 894	-6 690 512
Доходы от участия в других организациях	2 310	573 420	2 217 884	2 340 659
Проценты к получению	2 320	2 644 965	2 694 363	3 464 208
Проценты к уплате	2 330	-3 891 865	-5 524 876	-6 882 740
Прочие доходы	2 340	5 894 833	11 537 966	5 216 675
Прочие расходы	2 350	-8 050 549	-10 345 017	-5 454 010
Прибыль/убыток до налогообложения	2 300	3 928 485	-86 531	-2 110 802
Текущий налог на прибыль	2 410	-740 293	0	0
в т. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2 421	127 973	-192 305	-248 512
Изменение отложенных налоговых обязательств	2 430	-332 901	-199 329	-902 207
Изменение отложенных налоговых активов	2 450	159 524	405 912	1 499 001
Прочее	2 460	2 177	-92 873	-3 241
Чистая прибыль/убыток	2 400	3 016 992	27 179	-1 517 249

## Приложение В

### Отчет о движении денежных средств ПАО «КАМАЗ» за 2017-2019

гг.

В тыс. руб.				
Наименование показателя	Строка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>				
Поступления — всего в том числе:	4110	182724048	186268299	191469288
- от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4 111	151442836	155092784	163344883
- арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	437814	363229	430072
- от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0	0
- бюджетные ассигнования	4114	25125706	24275533	22067803
- прочие поступления	4119	5717692	6536753	5626530
Платежи — всего в том числе:	4120	-183428613	-199374483	-196212246
- поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4 121	-133507752	-146107594	-143737564
- в связи с оплатой труда работников	4122	-17394010	-18918848	-18914982
- процентов по долговым обязательствам	4123	-4785273	-6229387	-7430448
- налога на прибыль организаций	4124	-535779	-261784	0
- прочие платежи	4129	-27205799	-27856870	-26129252
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-704565	-13106184	-4742958
- в связи с оплатой труда работников	4122	-17394010	-18918848	-18914982
- процентов по долговым обязательствам	4123	-4785273	-6229387	-7430448
- налога на прибыль организаций	4124	-535779	-261784	0
- прочие платежи	4129	-27205799	-27856870	-26129252
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-704565	-13106184	-4742958
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>				
Поступления — всего в том числе:	4210	13516720	20459283	33511422

## Продолжение приложения В

В тыс. руб.				
Наименование показателя	Строка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>				
- от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	225986	333847	204667
- от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	62576	0	5999
- от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	10332374	17399201	27506566
- дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	1595784	2556235	5794190
- прочие поступления	4219	1300000	170000	0
Платежи — всего в том числе:	4220	-25707607	-34978633	-41648316
- в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	-1695889	-1307990	-1923547
- в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	-17292090	-25761597	-32822927
- процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	0	0	-348497
- прочие платежи	4229	-784780	-56419	0
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-12190887	-14519350	-8136894
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>				
Поступления — всего в том числе:	4310	113360557	166299887	176666502
- получение кредитов и займов	4311	113360557	151299887	148670002
- денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	0	0
- от выпуска акций, увеличения долей участия	4 313	0	0	0
- от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4 314	0	15000000	27996500
- прочие поступления	4319	0	0	0
Платежи — всего в том числе:	4320	-107719531	-130450492	-168196355
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	0	0	0

## Продолжение приложения В

В тыс. руб.				
Наименование показателя	Строка	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>				
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	-277828	-693967	0
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	-107416476	-129571299	-167838454
- прочие платежи	4329	-25227	-185226	-357901
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	5641026	35849395	8470147
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	-7254426	8223861	-4409705
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	20407353	13354658	21585366
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	13354658	21585366	17173556
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	201731	6847	-2105