

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 магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Корпоративные финансы и оценка стоимости бизнеса

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Бюджетирование как инструмент финансового планирования (на
примере предприятий полиграфической деятельности)

Студент

Р.Б. Ахмерова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

Доцент, кандидат эконом. наук., Я.С. Митрофанова

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

Тольятти 2021



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Бюджетирование в условиях отраслевой специфики (полиграфия).....	11
1.1 Полиграфия – особенности бизнес-процессов.....	11
1.2 Бюджетирование как особая сфера деятельности финансовых менеджеров	19
1.3 Существующие особенности бюджетирования в полиграфии	29
2 Анализ организации бюджетирования на предприятиях полиграфии Самарской области.....	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятий полиграфической деятельности.....	41
2.2 Анализ организации процесса бюджетирования в компаниях	48
2.3 Оценка эффективности бюджетирования по экономическим показателям.....	52
3 Повышение эффективности бюджетирования на предприятиях полиграфии Самарской области.....	74
3.1 Выбор бюджетных моделей для компаний	74
3.2 Экономическая оценка влияния выбранных моделей на экономические показатели	80
Заключение	92
Список используемой литературы и используемых источников.....	98
Приложение А Отчетность ООО ПД «ДСМ»	106
Приложение Б Отчетность ООО «Алекс-Принт».....	110
Приложение В Отчетность ООО «Абрис»	114
Приложение Г Расчет себестоимости в программе ASystem	116

Введение

Актуальность темы исследования в рамках постановки финансового планирования и бюджетирования в современных, сложных для полиграфической отрасли условиях определяется несколькими факторами. Во-первых, недостаточностью отраслевых решений в области финансового планирования и бюджетирования в сфере малого и среднего кластера производителей полиграфической продукции в РФ, во-вторых, слабой адаптированностью классической системы бюджетирования для нужд российской полиграфической промышленности в современных условиях, в-третьих, в условиях распространения пандемии многим предприятиям полиграфии приходится корректировать планы производства и продаж из-за падения спроса на продукцию основного сегмента – рекламных и маркетинговых компаний, что напрямую связано с оптимизацией бюджетирования в рамках финансового планирования на таких предприятиях.

Адекватная современным условиям система бюджетирования на предприятиях полиграфии позволяет не только своевременно реагировать на изменения в глобальной (страновой, региональной) экономике, но и прогнозировать возможные варианты изменения конъюнктуры полиграфического рынка, в том числе и за счет грамотного построения финансового планирования.

Несмотря на богатый опыт планирования и нормативного бюджетирования в сфере полиграфической промышленности, оставшийся со времен планового хозяйства, реализованный в XX веке вариант не вполне встраивается в систему финансового планирования современных предприятий, что связано с особенностями современного рыночного механизма, усложнением технологического процесса, внедрением цифровых технологий в полиграфическое производство, сезонностью и непостоянством заказов на продукцию полиграфии, а также спецификой

управления финансами малых и средних фирм. Нормативное планирование, его характеристики, подходы и методы не всегда соответствуют реалиям российского полиграфического бизнеса, а отсутствие отраслевых стандартов в области учета и отчетности компаний, занятых в данной сфере еще более усложняет ситуацию с построением эффективной системы финансового планирования.

В результате построение и организация данного аспекта управленческой деятельности сводится к формированию удобного (в лучшем случае) варианта планирования, основанного на профессиональном суждении специалистов каждой компании, который не всегда оптимален и во многих случаях приводит к росту уровня риска в области принятия неверных управленческих решений, базирующихся на несовершенном массиве плановых данных.

Масштабы предприятия, отраслевая принадлежность, преобладающие бизнес-единицы, оснащенность компании специализированными автоматизированными системами сбора и обработки информации, уровень сложности обработки результатов деятельности, обуславливают необходимость взвешенного подхода к организации данного процесса, уровню его детализации, вычленению основных параметров, обоснованию методов интерпретации показателей, а также к своевременности и формам представления итогового бюджета (финансового плана).

В рамках крупных полиграфических комбинатов (и холдингов полиграфии с государственным участием), проблем с организацией процесса и выбором показателей финансового плана, как правило не наблюдается, отлаженная система планирования, базирующаяся на показателях госзаказа или крупных заказов издательств позволяет формировать общий бюджет и частные бюджеты, его составляющие, достаточно оперативно и оптимально, большинство проблем присущи именно небольшим полиграфическим предприятиям, ориентированным на местный рынок, не обладающим

огромными финансовыми возможностями инвестиций в сферу построения бюджетирования и планирования.

Внедрение элементов бюджетирования и формирование внутрифирменной системы планирования не решают проблему получения актуальной и своевременной управленческой информации, которая бы позволила основывать решения не на интуиции и нестабильной динамике, а на объективном информационном базисе, отражающем весь цикл производственного и финансового учета, объем доходов, расходов, затрат по каждому виду производимой продукции и услуг.

Таким образом, построение системы бюджетирования, как элемента финансового планирования в малых полиграфических компаниях актуально и обусловлено не только закономерными требованиями собственников к качеству информации для принятия управленческих решений, но и объективными условиями современной экономической системы.

Степень разработанности проблемы. Применительно к общей системе построения бюджетирования в рамках финансового планирования и управления, теоретические и методические вопросы, разрабатывались в зарубежной теории и практике начиная с 1930-х годов, к исследователям западной школы следует отнести А. Томпсона, А. Стрикленда, К. Друри, М. Портера, П. Дойля и др.

В российском научном сообществе преобладали разработки по бюджетированию и планированию, начиная с 1950-х годов, среди представителей российской науки в контексте темы важно отметить Г. Л. Азоева, О. С. Виханского, В.Б. Ивашкевича, В.Б. Либермана, И.С. Мацкевичюса, С.А. Николаеву, В.Ф. Палия, М. Минаева, К. Мурзова, А. Глебанова, В. Г. Лебедева.

Непосредственно отраслевую специфику учета бизнес-процессов исследовали ряд отечественных и зарубежных авторов, таких как: Э.А. Аткинсон, Дж. Боуэн, Р.Д. Банкер, Р. Браймер, Р.С. Каплан, Д. Мейкенз, Г.Пейдж, С. Янг.

Процесс организации и важнейшие аспекты планирования и бюджетирования в российских условиях в национальной науке изучались многими учеными. в числе которых: М.И. Баканов, М.А. Вахрушина, А.Б. Волов, И.П. Василевич, М.В. Виноградова, Г.П. Герасименко, А.В. Глущенко, С.К. Егорова, В.Б. Ивашкевич, Н.Н. Ильшева, Т.К. Карпова, А.И. Кривцов, Л.В. Н.Т. Лабынцев, Попова, В.Ф. Палий, Л.И. Усенко, Е.А. Шароватова и многими другими.

Однако актуальных отраслевых исследований в области бюджетирования в сфере полиграфии в последние годы недостаточно, среди соответствующих можно отметить: монографию Н.Н. Шишкоедовой 2007 г. года «Введение в бюджетирование деятельности издательств и полиграфических предприятий», работу к.э.н. С.А. Бескоровайной «Особенности бюджетной модели полиграфического предприятия» 2007 г., диссертации И. Ю. Грязновой «Контрольно-аналитическое сопровождение системы бюджетирования предприятий» 2012 г., а также магистерскую диссертацию А.А. Колеговой «Бюджетирование. как основной инструмент учета» 2019 г. В некоторых вышеназванных работах изучались именно отраслевые аспекты бюджетирования в полиграфии, но акцент смещен в область управленческого учета, а не финансового планирования.

Степень изученности проблемы показала, что вопросам организации отраслевого бюджетирования в полиграфическом бизнесе уделяется незаслуженно мало внимания, недостаточно разработан методологический аспект, не решены проблемы обеспечения АСУ и концептуальные вопросы финансового моделирования в российском сегменте данного бизнеса.

Все вышеизложенное позволило сформулировать цель исследования и определить круг потенциальных задач.

Цель и задачи исследования. Целью представленного исследования является разработка концепции повышения эффективности бюджетирования на предприятиях полиграфии Самарской области.

В качестве задач исследования определены следующие:

- - исследовать особенности бизнес-процессов в полиграфии;
- рассмотреть бюджетирование как особую сферу деятельности финансовых менеджеров
- определить существующие особенности бюджетирования в полиграфии;
- представить организационно-экономическую характеристику предприятий полиграфической деятельности;
- представить результаты анализа организации процесса бюджетирования в компаниях;
- дать оценку эффективности бюджетирования по экономическим показателям;
- рассмотреть концепцию повышения эффективности бюджетирования на предприятиях полиграфии Самарской области с помощью выбора бюджетных моделей для компаний;
- рассчитать экономическую оценку влияния выбранных моделей на экономические показатели.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования являются теоретические и организационно-методические вопросы бюджетирования в полиграфическом бизнесе.

Объектом исследования являются представители малого и среднего бизнеса полиграфической отрасли Самарской области: ООО ПД «ДСМ», ООО «Алекс-Принт» и ООО «Абрис».

Научная новизна заключается в том, что спроектирована модель бюджетирования в рамках финансового планирования, определены критерии выбора и порядок внедрения, также разработаны и обоснованы теоретические положения и методические рекомендации в части организации системы бюджетирования в отраслевом контексте.

В качестве итоговых положений, имеющих научную новизну и выносимых на защиту определены следующие:

- 1) Подтверждено, что используемые в западной практике стандарты бюджетирования в основном подходят для крупных полиграфических холдингов российского сегмента, для малых и средних фирм, не обладающих достаточными ресурсами (финансовыми и профессиональными) лучше использовать альтернативные варианты финансового планирования, соответствующие масштабам и специфике деятельности, необходим индивидуальный подход к российским полиграфическим фирмам.
- 2) Доказана необходимость и востребованность новых моделей бюджетирования для описания производственных процессов в полиграфии.
- 3) В процессе оценки эффективности бюджетирования выявлено, что несмотря на отсутствие специальных отделов финансового планирования и бюджетирования, финансовое управление и планирование себестоимости заказа «методом прайс-листа» для малых предприятий вполне приемлемый метод планирования на этапе начальной стадии жизненного цикла, что показал расчет экономической эффективности планирования для компаний.
- 4) Предложена обновленная финансовая структура, соответствующая модели бюджетирования.
- 5) Проведена классификация затрат с точки зрения финансового планирования и бизнес-процессов в полиграфии.
- 6) Предложен следующий вариант отнесения затрат, накопленных в центрах (ОЦД, ВЦД): в соответствии с источниками финансирования, в рамках: 1) выполнения государственных заказов (в соответствии с выигранными тендерами); 2) коммерческой деятельности.
- 7) Разработана приблизительная форма отчетности по доходам с элементами бюджетирования составленная на основе структуры счета «Продажи».

Теоретико-методические основы исследования. Теоретико-методическими источниками исследования явились действующие принципы и методические положения в области организации управленческого учета и бюджетирования в полиграфии, заложенные в законодательных и нормативных документах, стандарты и положения РСБУ и МСФО, практические данные организации, теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных авторов по исследуемой тематике, материалы научно-практических конференций.

Методы исследования: теоретические методы исследования - анализ экономической и управленческой литературы, исследование литературы зарубежных и отечественных ученых по вопросам финансового планирования и бюджетирования, сравнение концепций; эмпирические: анализ, синтез, сравнение, анализ документов.

Информационная база исследования. В качестве информации использовались данные учета, отчетности и официальной статистики предприятий полиграфической отрасли Самарской области; внутренние документы и управленческая отчетность ООО ПД «ДСМ», ООО «Алекс-Принт» и ООО «Абрис»; материалы в периодической отечественной и зарубежной литературе; информация сети Internet.

Теоретическая и практическая значимость заключается в том, что предложенная финансовая модель позволит сформировать оптимальную структуру бюджетирования на малых полиграфических предприятиях. Система классификация затрат применима для всех фирм, занимающихся производством и услугами полиграфии. Отчетность может легко трансформироваться под нужды малых полиграфических компаний отрасли.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования докладывались на научной конференции. Отдельные положения диссертации внедрены в практику деятельности ООО ПД «ДСМ».

Публикации. Основные положения исследования опубликованы в трех статьях на 0,8 печатных листах.

Объем и структура работы. Структура работы отвечает логике проводимого исследования и включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и источников, 4 приложений, 21 рисунка, 34 таблицы, представленных на 97 страницах.

Во введении представлена актуальность темы исследования, степень ее изученности, цели и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, обозначены положения, выносимые на защиту. В первой главе работы рассмотрены теоретико-методические подходы экономической науки к основным базовым понятиям бюджетирования в контексте отраслевой специфики и формировании модели финансового планирования в полиграфии. Во второй главе проведен анализ существующей практики бюджетирования и моделей организации системы финансового планирования трех полиграфических компаний. В третьей главе представлены предложения по повышению эффективности бюджетирования на основе финансового моделирования и разработана концепция модернизации моделей для исследуемых объектов, рассчитана экономическая эффективность от их внедрения. В заключение дается обобщенная информация по итогам проведенного исследования.

1 Бюджетирование в условиях отраслевой специфики (полиграфия)

1.1 Полиграфия – особенности бизнес-процессов

Специфика полиграфической отрасли, которая включает коммерческие предприятия, осуществляющие печать текста, изображений, проекций на бумажных, металлических, стеклянных, швейных и иных материалах, заключается в разнообразии компаний, входящих в состав по различным классификационным признакам.

Базовой классификацией фирм полиграфии можно считать двенадцати сегментную, которая базируется на разделении по типу (методу) печати. Самым крупным сегментом до начала двадцать первого века был сегмент «печатной формовки», включающий компании использующие для нанесения изображений и текста печатные формы. Данный сегмент в свою очередь делится на предприятия, использующие метод; литографии, флексографии, глубокой печати, трафаретирования, литерной. Печать методом литографии, предполагает применение металлических пластин с гладкой поверхностью. Данный метод модернизировали с помощью компьютерной композиции, позволяющей подбирать цвета, снизить издержки на краски. Фирмы работающие по методу литографии с компьютерной композиций занимают ведущее положение на рынке России. После разрушения государственных предприятий полиграфии все большее количество типографий Самарской области относятся к малым и средним предприятиям.

За два десятка лет нового тысячелетия печатное производство прошло через инновационные структурные изменения. На рынке полиграфических услуг оформилось разномасштабность производственного потенциала в зависимости от региона (высокая концентрация типографий в столицах и областных центрах) [14, с. 21] и, в соответствии с размерами предприятия. К

началу второго десятилетия XXI в. в Самарской области функционировали две основные группы полиграфических предприятий. Действовали малые и средние типографии, которым присущи инновационные свойства: гибкость, мобильность, оперативность реагирования на внешнюю среду. Весомую долю рынка.

К концу второго десятилетия XXI в. на рынке полиграфических услуг региональный (географический, территориальный) аспект стал преобладающим, а организационные структуры, в подавляющем большинстве, частными, либо смешанными (Рисунок 1).

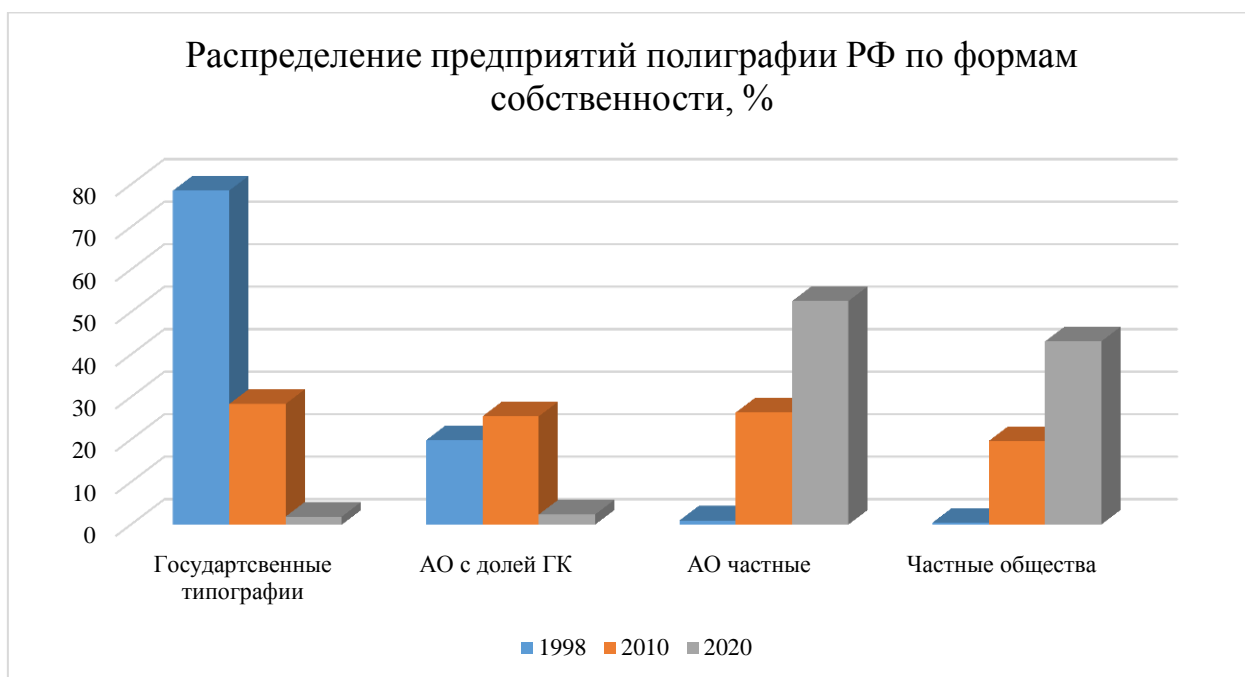


Рисунок 1 – Распределение предприятий полиграфии в РФ за 1998-2020 гг. по формам собственности, %

Основными хозяйственными процессами являются предпечатная подготовка, подготовка материалов к печати; печать или собственно процесс печати; и послепечатная обработка [11,124].

Полиграфическая промышленность, как и многие другие отрасли, продолжает подвергаться технологическим изменениям, поскольку компьютеры и технологии изменяют способ выполнения работ. Многие из процессов, которые когда-то выполнялись вручную, становятся все более

автоматизированными, и влияние технологии можно увидеть на всех трех этапах печати. Наиболее заметные изменения произошли на стадии допечатной подготовки. Вместо того чтобы вырезать и наклеивать буквы вручную, рабочие теперь производят целые публикации на компьютере, в комплекте с художественными работами и графикой [19, с. 279].

Кризис предыдущих лет, связанный, в том числе, и с применением малоэффективных технологий печати, потерей кадрового состава, приведший к неизбежности технологических изменений, повлиял на инфраструктурную модернизацию самих полиграфических предприятий и на используемую ими производственную практику, подвиг на применения цифровых технологий, диверсификацию производства. Так, масштабный мониторинг полиграфических предприятий в стране показал, что изменилось не только количество действующих предприятий, но и их принципиальная характеристика. Наряду с типографиями, использующими классические способы печати, на рынке полиграфических услуг стали функционировать специализированные цифровые типографии, причем численность последних постоянно возрастала, что отражено в таблице 1 [10, с. 24].

Таблица 1 – Количество полиграфических предприятий РФ, Приволжского ФО и Самарской области в 2010 и 2020 гг. и численность работающих

Годы	Территории	Общее количество предприятий ед.	Предприятия цифровой печати, ед.	Предприятия полиграфии в региональных столицах, ед.	Численность работающих в полиграфии, чел.
2010 г.	Самарская обл.	428	87	356	7 560
	Приволжский ФО	1 175	308	856	22 440
	РФ	7 350	2 260	4 772	206 280
2020 г.	Самарская обл.	386	89	369	6 940
	Приволжский ФО	1 088	426	864	20 124
	РФ	13 100	3 385	5 388	195 420

Приведенная таблица подтверждает тенденции общего сокращения количества типографий в Поволжском округе и Самарской области в частности, снижение численности работающих в типографиях при одновременном росте количества цифровых полиграфических предприятий и концентрации типографий преимущественно в областных центрах региона.

Наряду с инфраструктурными трансформациями, диверсификацией полиграфического производства, основой инновационного развития отрасли в рассматриваемый период стали технологические изменения. Значительные инновационные изменения полиграфии произошли именно в технологической и продуктовой направленности действующих медиапредприятий, в оснащении типографий цифровым оборудованием, в выпуске печатной и электронной продукции самой широкой тематики любыми тиражами и в кратчайшие сроки [25,103].

В последующие годы полиграфические компании региона последовательно переходили на использование цифровых печатных машин. Полиграфический рынок Приволжского округа трансформировался еще и под меняющуюся продуктовую составляющую книжного рынка страны, когда издательский ассортимент повсеместно возрастал, а суммарный тираж изданий параллельно сокращался. Это позволило по всему региону расширить сеть малых и микрокнижных типографий, использующих цифровые технологии, гибко и оперативно реагирующих на инновационные модификации рынка, на меняющиеся запросы потребителей.

Соответственно, на современном этапе бизнес-процессы в полиграфическом производстве можно охарактеризовать следующим образом: [38, с.10].

- 1) Прием заказа от клиента, на основе которого проводится выработка требований к заказу, выработка методики, по которой в дальнейшем будут производиться измерение и контроль качества продукции, разработка планов производства.

- 2) Планирование и разработка дизайна и перенесение необходимого внешнего вида заказываемой продукции на макет с учетом первично разработанных требований, по результатам которого осуществляется проверка и корректировка данного макета и требований к заказу с составлением необходимой для данных этапов отчетности.
- 3) Планирование закупок материалов и сырья, планирование графиков работ с подбором персонала предприятия;
- 4) Планирование необходимого для выполнения конкретного заказа оборудования, проведение оценки его состояния и настройка с учетом необходимых показателей продукции.
- 5) Оценка и планирование возможных рисков, связанных с материальными, трудовыми, временными ресурсами, по производству заказа для дальнейшего их мониторинга и корректировки.
- 6) Предпечатная подготовка, которая включает в себя такие процессы, как планирование и изготовление печатных форм, клише, штампов для высечки, фотоформ и других необходимых инструментов для дальнейшего изготовления полной партии продукции по заказу.
- 7) Производство партии продукции в том объеме, который оформлен в заказе от клиента, мониторинг всех процессов производства, корректировка несоответствия.
- 8) Брошюровочно-переплетные и отделочные процессы партии продукции. Данный этап подвергается разбиению на пробный экземпляр, который проходит весь цикл для корректировки возможных недочетов, и на послепечатную обработку оставшейся партии продукции заказа.
- 9) Заключительным этапом является оценка готовой произведенной партии продукции по заказу, поставщиков, контрольное измерение оборудования для возможного его монтажа или замены, составление итоговой отчетности по результату данной оценки [38, с. 10].

Таким образом специфика бизнес-процессов в полиграфии свидетельствует о процессно-ориентированном производственном процессе, что представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Бизнес-процессы в полиграфии

На рисунке 2 изображено два уровня управления бизнес-процессами: первый уровень - уровень управления бизнес-процессом как единым целым (например, снабжением, производством и реализацией), а второй уровень - уровень управления отдельной бизнес-операцией в составе процесса (например, закупками или оказанием дополнительных услуг) [29, с. 26].

В данном случае это разделение на уровни управления целесообразно, поскольку для отраслей промышленного производства характерно движение в сторону полной загрузки внутренних мощностей.

Если учитывать этот факт, то становится понятным, что даже на малом предприятии, выпускающем полиграфическую продукцию, имеется ни один производственный станок, а несколько. Каждый из них можно представить, как выполняемую бизнес-операцию, поскольку малый масштаб деятельности

не предполагает производство и наличие широкого ассортимента продукции. При этом с учётом процессного подхода к управлению бизнес-операции, в особенности производственные, осуществляются друг за другом, последовательно [30, с. 44].

Все это влияет на организацию финансового планирования и бюджетирования, которые организуются в соответствии со спецификой полиграфического производства и цикла бизнес-процессов, как представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 – Финансовое планирование в соответствии с бизнес-процессами полиграфического производства

В основе финансового планирования с учетом специфики полиграфического производства можно выделить шесть важнейших объектов финансового планирования: плановые запасы, пассивы, себестоимость, постоянные расходы, дебиторская задолженность и коммерческие расходы [15, с.81].

Приступая к изучению вопросов оптимизации управления, финансового планирования и бюджетирования в компаниях

полиграфической отрасли, важно адекватно отражать и определять связь между планом собственно продаж печатной продукции, планированием стоимости заказа на печать и другими специфическими факторами отраслевого производства (Рисунок 4).

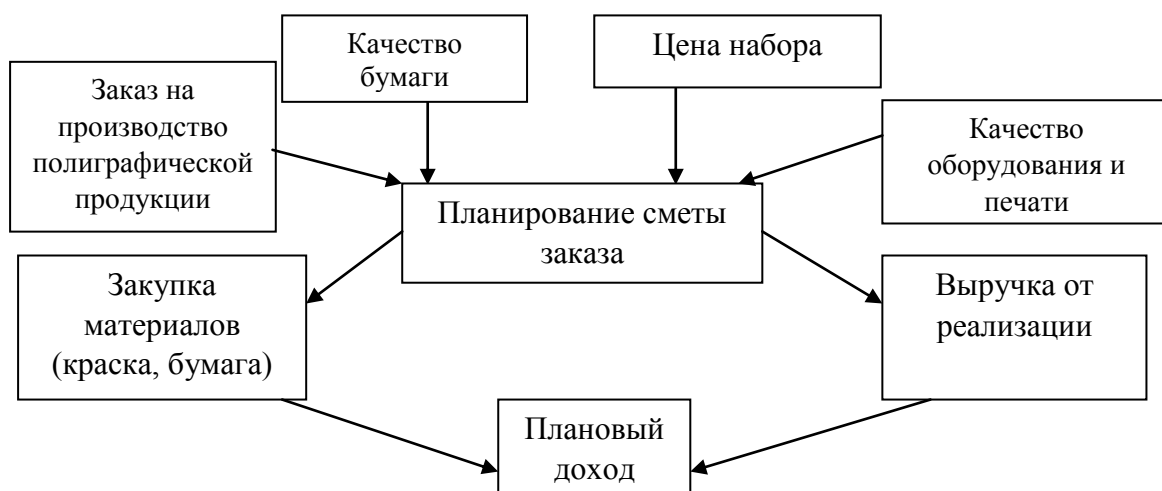


Рисунок 4 – Взаимосвязь показателей в сфере полиграфического производства

Следовательно, экономической основой финансового планирования любого субъекта полиграфической промышленности является затратный механизм, опирающийся, в первую очередь, на себестоимость заказа (тиража).

С точки зрения проблематики исследования можно заключить, что в современных условиях не сформировано единого подхода к процессу финансового планирования для малых и средних полиграфических компаний, что связано с массой прямых и косвенных факторов, определяющих специфику финансового планирования в отраслевом и производственном масштабе [38].

Обобщая данный раздел можно обозначить следующие важнейшие аспекты.

Специфика полиграфической отрасли, которая включает коммерческие предприятия, осуществляющие печать текста, изображений, проекций на бумажных, металлических, стеклянных, швейных и иных материалах, заключается в разнообразии компаний, входящих в состав по различным классификационным признакам.

На протяжении последних десяти лет развитие бизнес-процессов в российской полиграфии определяется складывающейся конъюнктурой превышения предложения над спросом на рынке полиграфических работ, снижением маржи, усилением монополизации. Каждая типография является уникальным предприятием со своей нишей на рынке полиграфических услуг и методами работы.

В процессе исследования было выявлено, что существенные изменения на рынке полиграфии привели к необходимости изменения и подходов к финансовому обеспечению процесса и модернизации процесса бюджетирования.

В современных условиях не сформировано единого подхода к процессу финансового планирования для малых и средних полиграфических компаний, что связано с массой прямых и косвенных факторов, определяющих специфику финансового планирования в отраслевом и производственном масштабе.

1.2 Бюджетирование как особая сфера деятельности финансовых менеджеров

Традиционно, бюджетирование является составной частью системы управленческого учета и рассматривается как способ финансового планирования, поэтому однозначного определения понятия не существует в экономической литературе.

Прежде всего, следует определиться с терминологией – термин «бюджет» рассматривается как «количественный план в денежном

выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы должны быть понесены в течении этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели» [14, с. 299].

Среди зарубежных ученых традиционным считается определение бюджета как «количественного выражения денежных притоков (поступлений) и оттоков (выплат), которые показывают, сможет ли финансовый план удовлетворять целям организации» [17, с. 656.].

М.А. Вахрушина полагает, что «бюджетирование относится непосредственно к системе управленческого учёта и должно рассматриваться как планирование учетных показателей» [14, с.325]. Она же пишет: «бюджет является количественным выражением планов деятельности и развития организации, координирующим и конкретизирующим в цифрах проекты руководителей. В результате его составления становится ясно, какую прибыль получит предприятие при одобрении того или иного плана развития». [14, с. 299].

В отличие от вышеизложенной точки зрения, специалист по финансам, О.Д. Каверина полагает, что бюджетирование, не что иное как «составная часть одной из основных функций управления – планирования, поэтому присутствует в любой эффективной системе управления организацией и служит для конкретизации целей планирования» [15, с. 244.]. Аналогичной точки зрения придерживается Т.Н. Карпова, рассматривая «бюджетирование как метод управления», который «за свой цикл выполняет функции планирования деятельности предприятия в целом и по его подразделениям; суммирования всех коллективных предложений; разбивки проектов бюджетов; просчета вариантов плана; внесения корректировок; окончательного утверждения планов, проектирования коммуникационных обратных связей и учета меняющихся условий» [16, с. 182.].

Существует и чисто управленческий подход, например, Е.Л. Белова, полагает, что бюджетирование выступает базой для «планирования и принятия управленческих решений в организации, оценки всех аспектов ее финансовой состоятельности, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам организации в целом» [7].

О.С. Савченко соглашается с превалирующей управленческой ролью бюджетирования, полагая, что оно необходимо для решения «проблемы в деятельности предприятия до того, как они возникнут, исключить вероятность поспешных решений, имеющих сиюминутную целесообразность» [21].

По мнению Т.В. Воронченко «ключом к пониманию термина «бюджет» является осознание того, что он предусматривает серию событий, которые совершатся в будущем. Иными словами, это прогноз будущих финансовых операций» [13].

С.А. Бескорвайная дает более расширенную трактовку: «Бюджет – это финансовый план на конкретный период, охватывающий все стороны деятельности предприятия и его подразделений, в котором определены вероятные доходы и расходы, размеры поступлений денежных средств, порядок расходования поступивших денежных средств, динамика активов и обязательств» [12].

Как способ финансового планирования в рамках системы управления, бюджетирование включается обоснованно и вне зависимости от масштабов или специализации компании, так как составлении финансового плана деятельности – фундамент любого бизнеса, следовательно, в состав профессиональных компетенций специалистов экономического направления обязательно должны быть включены и способности к планированию бюджета.

В качестве сути бюджетного планирования можно рассматривать процесс оценки ретроспективной информации и прогноз будущих финансовых операций на различных уровнях и в структурных единицах.

Бюджетирование является не только фундаментальным способом управленческого учета, но и «альфой и омегой» бизнеса, с планирования будущих финансовых поступлений бизнес начинается, а контролем достигнутых результативных плановых показателей завершается финансовый цикл управления. Кроме базовой значимости использование бюджетирования в системе управления позволяет распределить/делегировать финансовую ответственность на соответствующий уровень управления, по тем же центрам финансовой ответственности (ЦФО) [94].

Поэтому можно заключить, что бюджет – есть один из инструментов финансового менеджмента, который должен отражать реальную ситуацию финансово-хозяйственной деятельности компании, а значит, содержать оперативную, достоверную и полную информацию о бизнес-процессах, материальных и финансовых потоках, а также о финансовых результатах деятельности компании [12].

Грамотно построенная модель бюджетного планирования позволяет своевременно получать актуальную на конкретный момент времени информацию о деятельности компании, а также обеспечивать успешное ее функционирование за счет:

- планирования расходов и доходов;
- своевременного выявления потребностей в денежных ресурсах и оптимизации финансовых потоков;
- оптимизации затрат;
- выявления дополнительных собственных источников финансирования инвестиционных проектов и перспективных направлений;
- мотивации сотрудников;
- выявления отклонений фактических показателей бюджета от запланированных;

- анализа и контроля финансового состояния.

В составе модели бюджетирования традиционно выделяют несколько групп бюджетов (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Состав групп бюджетов компании

Стандартизированного подхода к формированию бюджетной модели в системе управления компанией не существует. Для каждой компании методология уникальна и специфична.

Целевое предназначение бюджетирования в контексте производственной сферы в целом и полиграфической промышленности в частности – управление финансово-хозяйственной деятельностью компаний

полиграфии, включая процессы составления, согласования, принятия, утверждения, исполнения и корректировки бюджета.

Бюджетирование включается в систему управления с целью обеспечения своевременной подготовки и утверждения консолидированного годового бюджета предприятия и соответствия показателей бюджетов стратегическим задачам, поставленным перед управляющими владельцами бизнеса. В рамках тех же американских стандартов управленческого учета изначально формируется проект годового консолидированного бюджета исходя из базовой стратегии развития, по правилам составления отчетности, (в том числе консолидированной), а также с международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) [17]. Если компания входит в состав холдинга, то состав консолидированного бюджета выглядит как показано на рисунке 6.



Рисунок 6 – Состав консолидированного бюджета холдинга

Проекты бюджетов промышленных предприятий обычно формируются на основании проектов бюджетов центров финансовой ответственности (центр доходов, центр затрат, центр инвестиций, центр прибыли) и разрабатываются в соответствии с заявками всех подразделений.

В бюджетные формы включаются ключевые показатели, которые являются основой для формирования проектов бюджетов и последующего контроля деятельности ЦФО [53].

В западной практике финансового планирования разработан целый комплекс показателей, по которым оценивается достижение бюджетных целей (Рисунок 7).

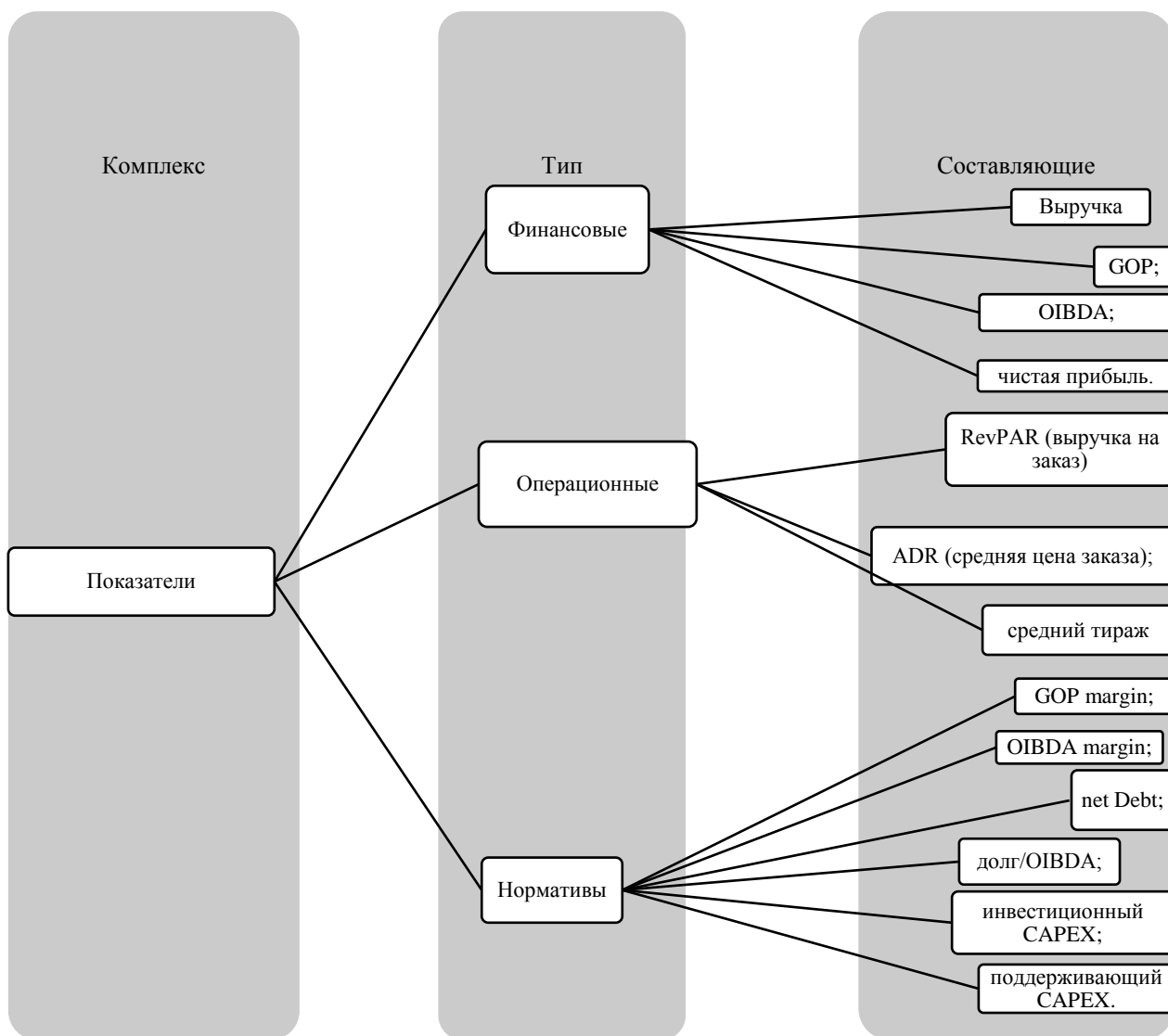


Рисунок 7 – Комплекс показателей, по которым оценивается достижение бюджетных целей (западные стандарты)

Несмотря на рекомендованный комплекс показателей руководство компании может расширить и/или изменить состав контрольных показателей.

Кроме состава показателей в западной практике финансового менеджмента предусмотрена стандартизация всех бюджетных процессов, так называемый бюджетный регламент. Данный регламент устанавливает порядок разработки, согласования и утверждения консолидированного бюджета, порядок пересмотра, корректировки, контроля исполнения, состав участников процесса бюджетного планирования, их роли и ответственность, а также взаимосвязь процесса бюджетного планирования с другими процессами управления, входящими в бизнес.

В рамках системного подхода финансовое планирование следует рассматривать как стандартизированный процесс, разделенный на специфические подпроцессы, протекающие последовательно, от этапа к этапу. Для полиграфических фирм данный процесс рассмотрен в виде схемы на рисунке 8.

Непосредственно процесс бюджетирования, основанный на стандартах, подразумевает выполнение процедур планирования, учета, контроля, анализа и регулирования всех видов деятельности предприятия с учетом балансирования доходов и расходов в течение бюджетного периода с целью обеспечения выполнения целей и задач, поставленных акционерами/собственниками [50, с.42].

Участниками бюджетного процесса являются:

- 1) Советы Директоров.
- 2) Правление.
- 3) Бюджетные комиссии.
- 4) Менеджмент разных уровней управления.
- 5) Менеджмент, ответственный за подготовку бюджетов.
- 6) Контрольно-финансовые службы компании.

По мнению исследователей, существует ряд принципиальных различий, касающихся самого механизма планирования и механизма бюджетирования, а также процесса финансового проектирования, что

отражено на схеме рисунка 9 применительно к предприятиям полиграфической отрасли.

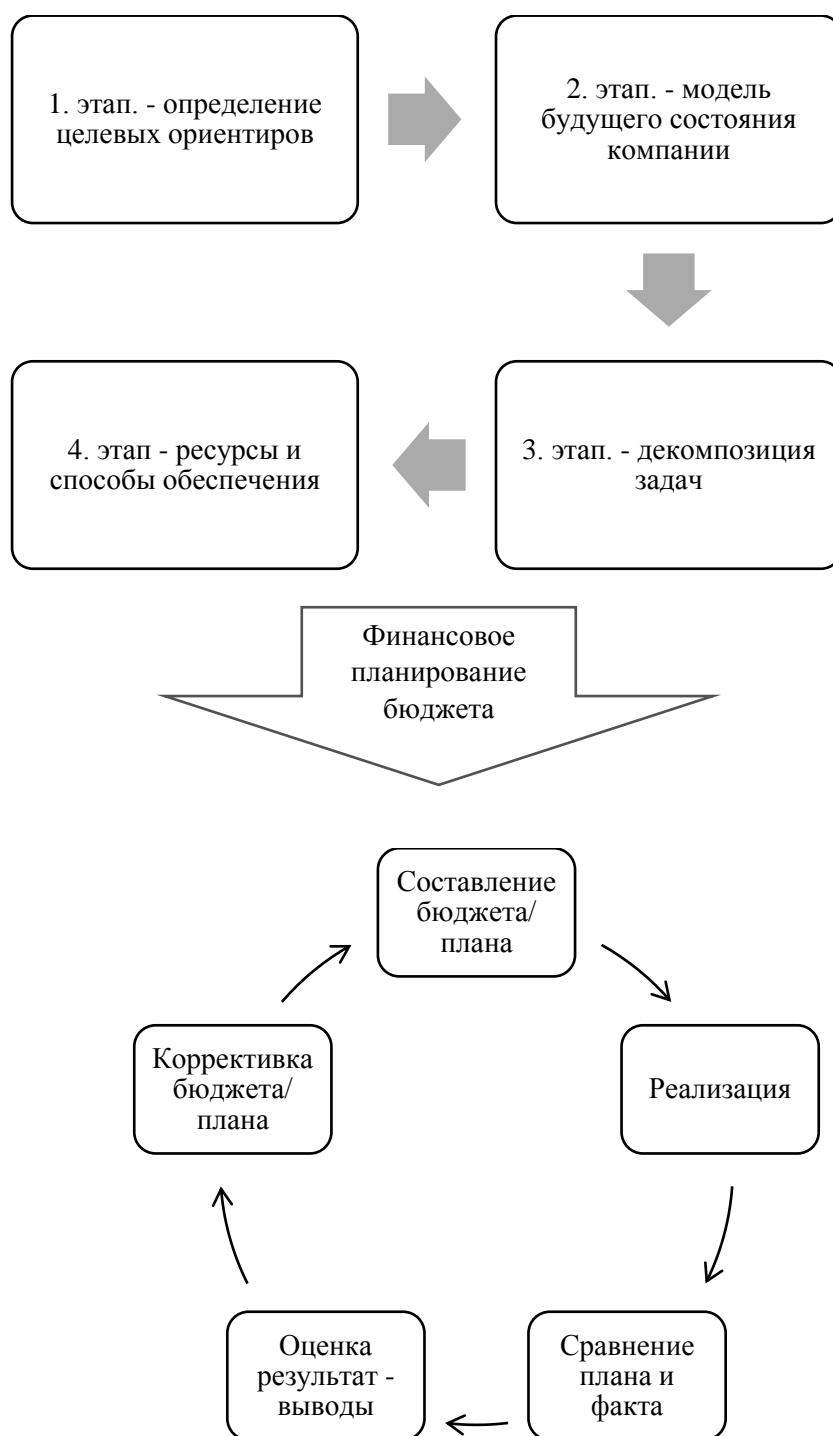


Рисунок 8 – Порядок процесс финансового планирования бюджета

Сравниваемые показатели

Финансовое планирование	Бюджетирование	Финансовое проектирование
-------------------------	----------------	---------------------------

Время

Текущее	Краткосрочное	Долгосрочное
---------	---------------	--------------

Масштаб

Краткосрочный бюджет (<квартала)	Долгосрочный бюджет (до года)	Под цели конкретного проекта
----------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Ответственность

Центр ответственности	Разделенная ответственность по оперативным бюджетам	Руководитель проекта
-----------------------	---	----------------------

Цели

Достижением плановых показателей	Обеспечение процесса производства финансовыми ресурсами	Реализация проекта (достижения плановых показателей проекта)
----------------------------------	---	--

Финансирование

Все возможные источники финансирования	Все текущие источники финансирования	Заемные источники финансирования
--	--------------------------------------	----------------------------------

Рисунок 9 – Анализ подходов к реализации финансового планирования в полиграфической отрасли

Таким образом необходимость и целесообразность использования бюджетирования как элемента системы финансового менеджмента

подтверждена многолетним опытом работы бизнеса в различных регионах мира [56, с.40].

Обобщая данный раздел важно отметить следующее:

- бюджет – есть один из инструментов финансового менеджмента, который должен отражать реальную ситуацию финансово-хозяйственной деятельности компании, а значит, содержать оперативную, достоверную и полную информацию о бизнес-процессах, материальных и финансовых потоках, а также о финансовых результатах деятельности компании;
- бюджетирование является не только фундаментальным способом управленческого учета, но и «альфой и омегой» бизнеса, с планирования будущих финансовых поступлений бизнес начинается, а контролем достигнутых результативных плановых показателей завершается финансовый цикл управления. Кроме базовой значимости использование бюджетирования в системе управления позволяет распределить/делегировать финансовую ответственность на соответствующий уровень управления, по тем же центрам финансовой ответственности.

Для оценки инструментов достижения целевых установок в сфере бюджетирования необходимо понимание существующих вариантов бюджетирования и оценка возможности их использования применительно к отраслевой специфике (полиграфии).

1.3 Существующие особенности бюджетирования в полиграфии

Прежде чем оценивать особенности бюджетирования необходимо уточнить следующее, предназначаясь для узкого круга внутренних пользователей бюджет как финансовый план формируется в том объеме, который устраивает менеджеров в качестве инструмента выполнения управленческих функций и повышения эффективности деятельности

различных подразделений компании, следовательно, принципиальный подход к построению и организации бюджетирования выбирается с учетом конкретных требований руководства (типографии, полиграфического комбината, холдинга и пр.) [41].

В рамках создания системы бюджетирования формируются управленческие решения относительно деятельности компании, причем детализация счетов и направлений позволяет получать данные не только в целом по компании, но и в разрезе подразделений (по центрам ответственности), стандарты отчетности также настраиваются по фактическим данным работы этих центров [15].

Однако, прежде чем рассматривать непосредственно особенности системы бюджетирования в полиграфии, необходимо уточнить общие элементы и компоненты, сформулировать концептуальную схему и методическое обеспечение процедур в разрезе отраслевой специфики.

Традиционно рассматриваются три компонента системы управления финансовой составляющей (Рисунок 10).



Рисунок 10 – Базовые компоненты системы финансового менеджмента

С учетом данных компонентов, выделяют несколько объектов бюджетной системы, это:

- 1) Ресурсы
- 2) Структурные единицы
- 3) Процессы
- 4) Показатели [15].

Естественно, для каждой конкретной компании данные объекты будут отличаться по масштабу, структуре, регламентам учета, но принципиально это базовые объекты, на которые и направлено внимание субъектов – менеджеров компании. В результате возможно сформулировать принципиальный механизм управления финансовой составляющей в виде некой схемы, включающей задачи системы, способы реализации данных задач и возможные средства реализации (Рисунок 11).

Представленная схема универсальна и применительно к компаниям сферы полиграфической промышленности формулируется только состав показателей, которые специфичны для каждого направления деятельности [27].

В результате, бюджетирование представляет собой составление плана финансовых доходов и расходов на определенный период. В процессе деятельности предприятия, менеджеры следят за исполнением бюджета и контролируют отклонения от него [36].

Имея общую методологическую базу, система бюджетирования адаптируется для каждого предприятия согласно поставленным целям и задачам, которые необходимо реализовать предприятию как на текущий момент, так и в перспективе в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Все это предопределяет практическую значимость и актуальность темы исследования для отрасли полиграфии [5].

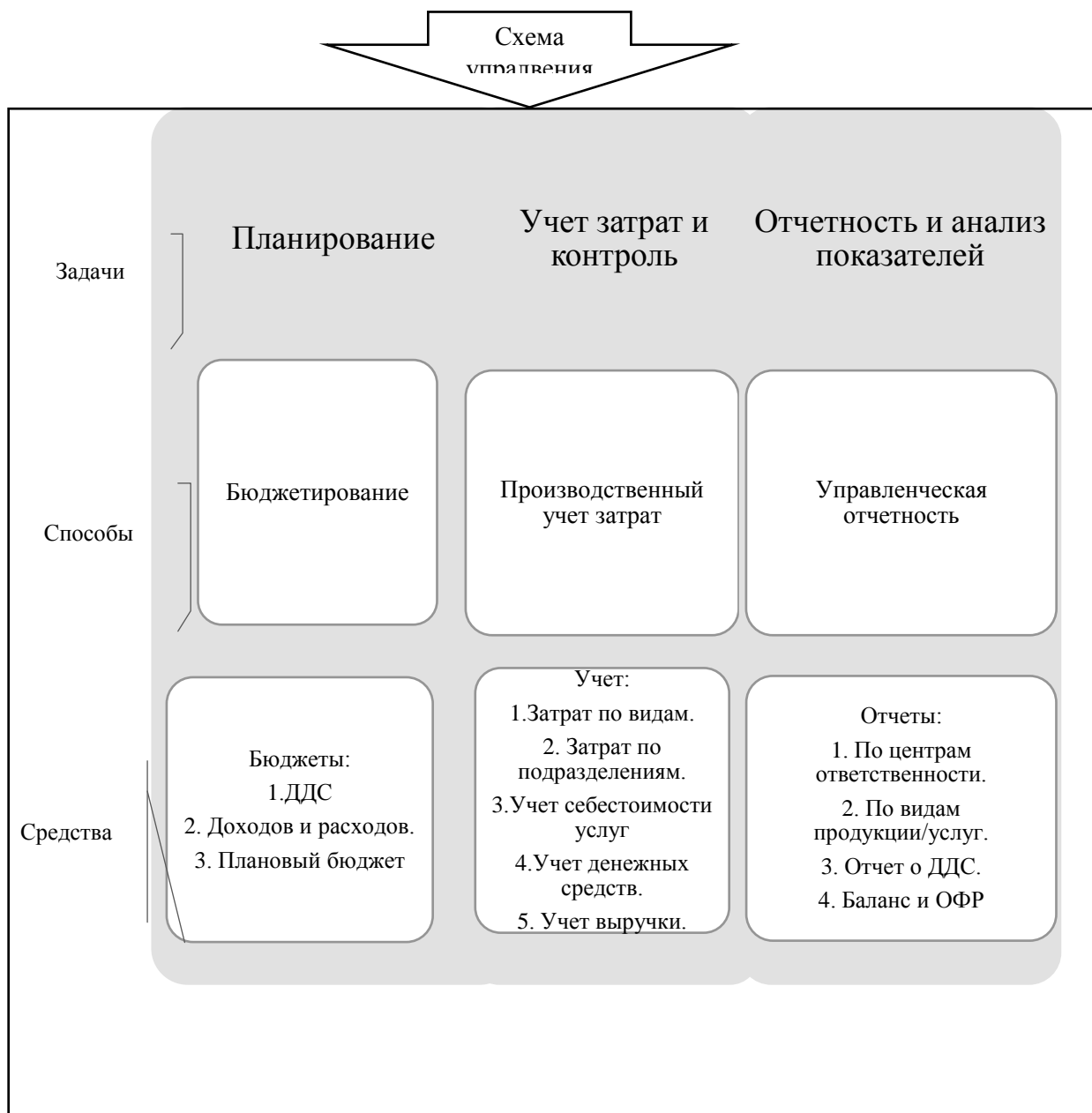


Рисунок 11 – Схема трансформации задач финансового управления

При разработке политики планирования бюджета предприятия полиграфического комплекса опираются на:

- нормативно-правовое регулирование отрасли со стороны государства и надзорных органов (например, возможность повышения экологических сборов);

- макроэкономические показатели (уровень инфляции, безработицы, изменение валютного курса, поскольку стоимость части материалов выражена в иностранной валюте);
- развитие рынка кредитных ресурсов, поскольку стоимость этих ресурсов (с учетом цены привлечения внешнего финансирования) также включаются в затраты предприятия и многие другие;
- показатели развития конкурентной среды, доминантные отраслевые характеристики;
- показатели финансового состояния предприятий.

В разделе 1.1. было выявлено, что продукция, оборудование, методы привлечения клиентов определяют специфику бизнес процессов типографии. Тем не менее принципы и способы формирования бюджета по заказу одинаковы. Механизм планирования бюджета, используемый российскими полиграфическими предприятиями, предполагает наличие следующих основных элементов, представленных на рисунке 12.

При анализе механизма бюджетирования нельзя не учитывать влияние отраслевых факторов и факторов макроокружения. И особенно инфляцию, которая принуждают типографии к повышению цен на материалы и сырье, используемые при производстве основной продукции; оборудование, заработную плату. Следовательно, пропорционально должна увеличиваться конечная стоимость, т.е. цена выпускаемого товара.

Доминантные отраслевые характеристики, влияющие на цену представлены в таблице 2.

Влияние характеристик, представленные в таблице 2, проявляется в ограничении возможного диапазона торговой наценки и искажению первичной информации и данных конкурентного анализа. Предприятия, имеющие хорошее финансовое состояние, как правило, менее ограничены в вопросах диапазона торговой наценки, поскольку менее подвержены вероятности наступлений банкротства.

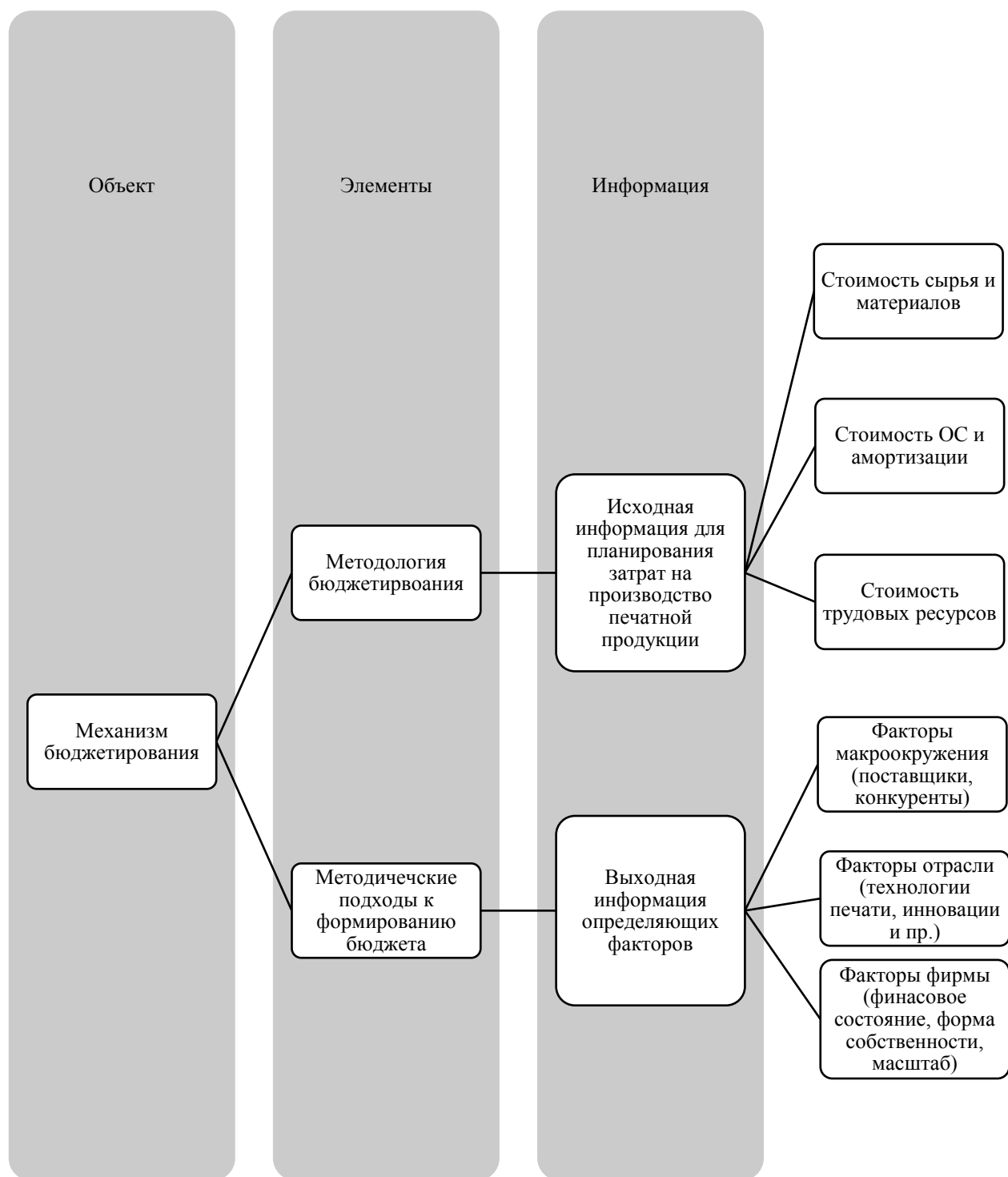


Рисунок 12 – Механизм бюджетирования, используемый российскими полиграфическими предприятиями

Таблица 2 – Доминантные отраслевые характеристики в 2019-2020 гг.

Доминантная отраслевая характеристика	Определение
Размер отрасли	Объем производства в 2020 году составил 6,784 млн.кв.м
Темп роста отрасли	Отрасль растет низкими темпами (менее 10% в год) Отрасль с низкими темпами отличается более высоким уровнем конкуренции
Средняя рентабельность отрасли	Менее 12-14%. Средняя по сравнению с другими отраслями, что приводит к появлению сильных конкурентов (уход слабых организаций с рынка) с хорошо диверсифицированным портфелем продуктов
Концентрация продаж в отрасли	Низкая, явных (стабильно из года в год доказывающих свое лидерство) лидеров нет (высокая если 5 организаций с 80% долей рынка, например, банков)
Распределение специализаций в отрасли	Доминирующий продукт- стандартная четырех клапанная коробка в разных форматах и с разной плотностью (трехслойный, пятислойный), короб с ушками. Структура продаж этого продукта сравнивается с конкурентами. Такой возможности для сравнения нет. Информация представляет собой коммерческую тайну
Стадия жизненного цикла	Растущая
Неравномерность спроса в отрасли	Отсутствует, ажиотажного спроса на какой-либо продукт нет. Например, пандемия привела к ажиотажу на маски. Здесь такого нет Сезонность слабо выражена. Цикл производства достаточно короткий, поэтому сильного влияния сезонности на спрос нет.
Стандартизация	На доминирующие продукты высокая, высокая степень переключения клиентов
Эффект экономии на масштабах	Присутствует, капитальные затраты, например, при изменении размера доминирующего продукта только- штанцформа
Эффект размера	Присутствует, доминирующий продукт применяется для упаковки товаров в разных отраслях
Ресурсоемкость отрасли	Доминирует фондоемкость и материалоемкость в отрасли Материальные затраты преобладают в структуре себестоимости

Именно себестоимость печатной продукции выступает базовым показателем итогового результата. У каждого способа расчета себестоимости имеется специфика применительно к сфере хозяйствования предприятия. На практике российские полиграфические предприятия чаще всего применяют два способа планирования себестоимости по заказу.

В первом случае плановая цена заказа назначается из анализа локального рынка и существующих предложений конкурентов. В данном случае формирование цены происходит «по прайс-листам» и основывается на опросе и расчете стоимости продукции (через открытые данные в

Интернете, по телефону или электронной почте) у аналогичных полиграфических предприятий и назначении цен ниже, чем у основных конкурентов. Данный способ формирования цены позволяет удержать долю рынка, но не позволяет повысить финансовые результаты типографии. Так, например, многие полиграфические предприятия для сохранения доли рынка выполняли заведомо убыточные для себя тиражи [42].

Во втором случае «по нормам» - рассчитываются затраты на производство продукции (с разной степенью точности) и делается абсолютная или относительная наценка для получения заданной прибыли.

На практике оба способа совмещаются. Стоимость технологических операций имеет минимальное значение постоянных затрат (например, амортизацией оборудования). Учитывая, что стоимость зависит от величины тиража (переменные затраты в данном случае затрат), сложности приладки, ценообразование «по прайс-листам» приближается к ценообразованию «по нормам». Причем, чем больше факторов учитывает прайслист, тем ближе он будет к классическому расчету цен по нормам.

Рассмотрим второй способ – «по нормам» более подробно. Использование способа предполагает формирование цены заказа, которая складывается из затрат на материалы, планируемых затрат на выполнение полиграфических работ и нормативной прибыли, формируемой с использованием норматива рентабельности полиграфических работ:

$$Ц = S_m + S_{\text{раб}} + R_{\text{норм}} \times S_{\text{раб}}, \quad (1)$$

где,

S_m - затраты на материалы,

$S_{\text{раб}}$ - затраты на выполнение полиграфических работ,

$R_{\text{норм}}$ - показатель нормативной рентабельности работ.

При использовании данного способа происходит пошаговое формирование предельных затрат, полных затрат и конечной цены, большую часть затрат образуют прямые затраты, в которых примерно 50% составляет стоимость материалов, примерно 50% затраты полиграфического предприятия [56, с.95].

Затраты полиграфического предприятия включают стоимость труда с социальными отчислениями, амортизационные отчисления, причем доля последних, равно как производительность играют не последнюю роль при производстве заказа, а также при назначении цены на единицу тиража [82, с.41].

Если рассматривать особенности затрат в полиграфии, то из основных можно выделить две.

Первая особенность. Применительно к техническому процессу работы полиграфический предприятий затраты в значительной степени зависят от вида печати [69, с.33].

Цифровая печать выгодна при малых тиражах, офсетная - при больших [74, с.39].

Для повышения маржи офсетной печати типографии прибегают к сборному тиражу. Сборный тираж - это группировка нескольких заказов на однотипную продукцию в один большой заказ и запуск его в производство как единый печатный проект, а применим этот подход исключительно для офсетной печати.

В офсетной листовой печати используются листы, на которых печатается заказ, а после - за печатанный лист проходит послепечатную обработку (к примеру, если необходима ламинация) и разрезается на готовые изделия. Чем большего формата листы использует типография в своей работе, тем дешевле получается единица изделия. Но далеко не всегда заказчик нуждается в таком тираже, который полностью заполнит печатный лист или же изделия в заказе могут иметь формат, который приведет к большим обрезкам бумаги. Кроме того, на первом этапе самого печатного

процесса в офсете происходит приладка оборудования, также происходит приладка оборудования и на этапе послепечатной обработки. Результатом данных процедур могут быть бракованные листы, количество которых может достигать до 300 шт., а это ощутимые траты. Для минимизации затрат, сопряженных с данными условиями, и прибегают к помощи сборных тиражей [58, с.91].

Вторая особенность, это отсутствие на многих предприятиях информационной базы нормированных затрат создает условия для крайне негативной ситуации, предполагающей перерасход оборотных средств, в том числе на краску и вызывает трудности при формировании бюджета.

В последнее время ведущие мировые полиграфические производители при калькуляции затрат основываются на расчете показателя ОЕЕ (Overall Equipment Effectiveness). Параметр ОЕЕ представляет собой процент текущей выработки от теоретически возможной на данном оборудовании в сложившейся ситуации [32].

В настоящее время внедрение показателя ОЕЕ для полиграфических предприятий актуально в силу следующих причин – он удобен для оценки эффективности работы компании полиграфии, поскольку одним цифровым значением можно показать эффективности и особенности работы промышленного предприятия, и оптимизационные мероприятия по управлению затратами отражаются на его динамике.

Обобщая теоретический раздел исследования выводы можно обозначить следующим образом:

- деятельность полиграфических предприятий в первую очередь направлена на удовлетворение потребностей их клиентов путем улучшения качества производимой продукции и предоставляемых услуг. Тем самым эффективность деятельности предприятий данной сферы напрямую зависит от эффективности применяемых концепций планирования, в том числе и бюджетного;

- в зависимости от страны ведения бизнеса, доступности ресурсов и конкретного рынка полиграфических услуг формируются требования к управленческой информации и подходы к планированию бюджетов компании, однако предполагается, что собственники и менеджеры компании осознают какого типа информация необходима и какие управленческие воздействия следует предпринять, чтобы улучшить ситуацию, усилить конкурентную позицию и повысить эффективность предприятия в целом;
- используемые в западной практике стандарты бюджетирования в основном подходят для крупных полиграфических холдингов российского сегмента, для малых и средних фирм, не обладающих достаточными ресурсами (финансовыми и профессиональными) лучше использовать альтернативные варианты финансового планирования, соответствующие масштабам и специфике деятельности;
- к организации системы бюджетирования в рамках финансового менеджмента постепенно будут вынуждены переходить все отечественные организации полиграфической отрасли, поскольку без этого перехода невозможно организовать эффективное финансово-экономическое управление, как подразделениями, так и всей организацией в целом
- механизм бюджетирования современных полиграфических предприятий находится в постоянном развитии, поскольку вместе с внедрением цифровых технологий меняется сам процесс производства, изменяются не только виды затрат, но и их структура.
- публикации последних лет подтверждают тенденцию к значительному расширению области применения бюджетирования и финансового планирования в полиграфии и свидетельствуют о

необходимости проведения дальнейших исследований по вопросам управления затратами и ценообразованием в данной области. В современной экономической теории предприятия прибегают к использованию передовых производственных технологий, преобразующих модели поведения прямых затрат. Следовательно, становятся востребованы новые модели бюджетирования для описания производственных процессов.

Таким образом, корректно организованное и методологически обоснованное бюджетирование в сфере полиграфической промышленности может способствовать выявлению тенденций в развитии и формированию эффективной финансовой стратегии и дальнейшему развитию компаний.

2 Анализ организации бюджетирования на предприятиях полиграфии Самарской области

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятий полиграфической деятельности

ООО ПД «ДСМ» зарегистрировано 8 октября 2015 г. Заявление о регистрации и присвоение реквизитов происходило в ИФНС по Железнодорожному району г. Самары. В настоящее время фирма зарегистрирована по ОГРН1156313060837, ей присвоены ИНН/КПП 6311160569/ 631101001. Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью полиграфический дом «ДСМ».

Начиная с 2015 г. ООО ПД «ДСМ» занимается оказанием полиграфических услуг для компаний и частных фирм в области широкоформатной печати; полиграфического производства рекламной продукции, буклетов, визиток, рекламных брошюр, журналов, книг в мягком и твердом переплете, а также занимается дополнительными видами дизайнерских и оформительских услуг на рынке Самары и Самарской области.

На схеме рисунка 13 представлена используемая в современных условиях структура организации ООО ПД «ДСМ».

По типу данная структура отнесена к линейному типу организации, превалирует единоначалие, все процессы управления сосредоточены в руках главного руководителя – генерального директора. Иерархия коммутативных и организационных связей – распределена по линейным траекториям. Высокая нагрузка на руководителя и расширение его диапазона влияния способствует ограниченности контроля и снижению эффективности.

Анализ показателей, отражающих экономическое состояние субъекта хозяйствования отражен в таблице 3, и базировался на показателях отчетности (Приложение А, Б).

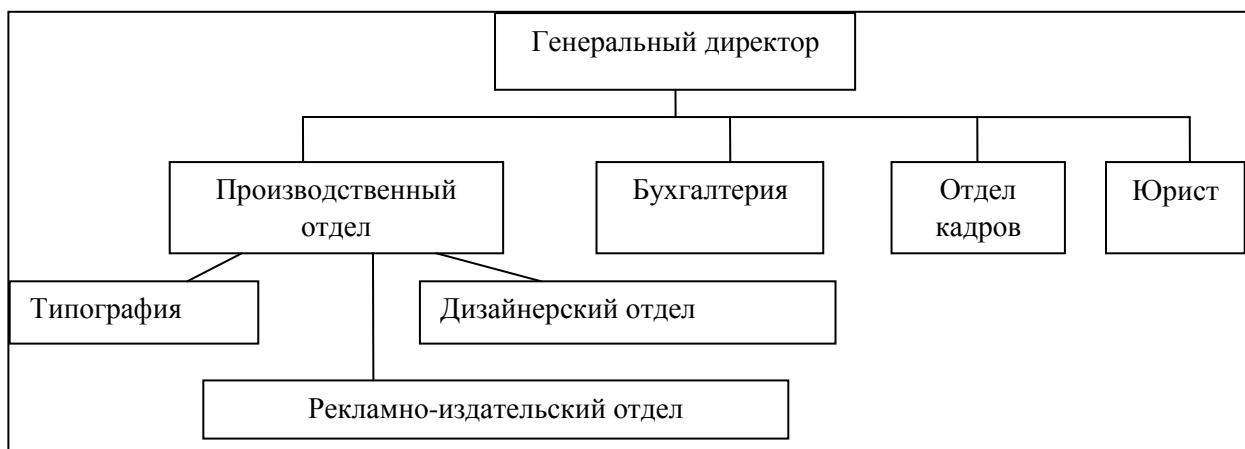


Рисунок 13 – Организационная структура предприятия ООО ПД «ДСМ»

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО ПД «ДСМ», 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. / 2017г.	2019г. / 2018г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, т. р.	108940	191800	261654	82860	69854	176,1	136,4
Себестоимость продаж, т. р.	97738	173658	234526	75920	60868	177,7	135,1
Прибыль от продаж, т. р.	4660	7043	7956	2383	913	151,1	113,0
Прочие доходы	-	-	-	-	-	-	-
Прочие расходы	85	130	218	45	88	152,9	167,7
Налоги на прибыль	697	1129	1123	432	-6	161,9	99,5
Чистая прибыль, т. р.	2780	4501	4293	1721	-208	161,9	-4,6
Основные средства, т. р.	-	2034	8801	2034	6767	100,0	332,7
Оборотные активы, т. р.	28066	33418	38689	5352	5271	19,1	15,8
Краткосрочные обязательства	14943	17828	25546	2885	7718	19,3	43,3
Численность персонала, чел.	34	36	49	2	13	107,4	134,3
Фонд оплаты труда, т. р.	686,8	784,8	1102,5	98	317,7	114,3	140,5
Среднегодовая заработная плата, т. р.	20,2	21,8	22,5	1,6	0,7	107,9	103,2

Расчеты базировались на данных финансовой отчетности и включали показатели динамики и темпы роста относительно предыдущих периодов.

Изменение базовых показателей, характеризующих деятельность ООО ПД «ДСМ» за последние три года отражены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Изменение базовых показателей, характеризующих деятельность ООО ПД «ДСМ» за 2017-2019 гг.

Расчеты свидетельствуют о поступательном развитии компании за рассматриваемый период, если сравнивать динамику показателей выручки можно отметить, что в 2018 г. она выросла на 82860 т.р., а в 2019 г. чуть меньше 69854 т.р., что свидетельствует о не стабильной обеспеченности заказами. Несмотря на рост абсолютных показателей, относительные показатели не столь оптимистичны: рост выручки на 76,1% в 2018 г. и на 36,4% в 2019 г., несколько опережающий рост себестоимости, которая в 2018 г. выросла на 77,7%, а в 2019 г. на 35,1%, ООО ПД «ДСМ» смогло увеличить прибыль от продаж на 51,1% в 2018 г. и на 13% в 2019 г. А вот чистая прибыль в 2018 г. выросла на 61,9%, а в 2019 г. снизилась на 4,6 %, что является негативным фактором.

Так как фирма работает на рынке с 2015 г. объемы выпуска и продаж начали расти с 2017 г., постепенно фирма стала выигрывать тендеры на выполнения госзаказа на печать, стабилизировался и объем прибыли, можно отметить, что фирма успешно выдержала серьезную конкуренцию на рынке полиграфических услуг и нашла свою клиентскую нишу.

Объективность исследования базировалось на аналогичном анализе конкурентов, осуществляющих деятельность в сфере полиграфии на территории Самарской области, схожих по виду услуг и масштабам.

Первым ближайшим конкурентом выступает компания ООО «Алекс-Принт».

Структура компании конкурента представлена на рисунке 15.

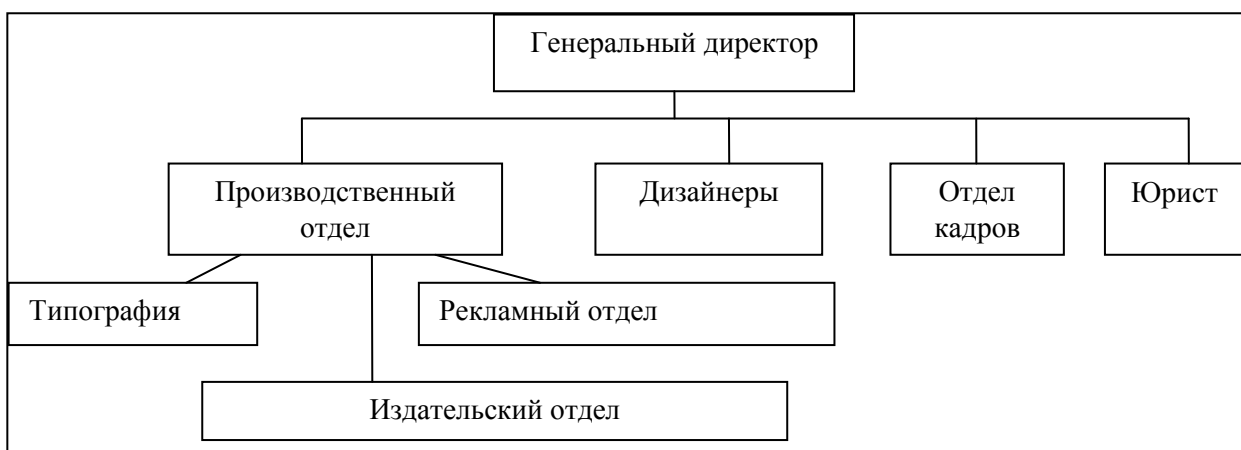


Рисунок 15 – Структура управления ООО «Алекс-Принт»

Основное отличие – линейность структуры управления, в отличии от функциональной структуры ООО ПД «ДСМ».

Анализ данных отчетности ООО «Алекс-Принт» за период 2017 – 2019 гг. (Приложение В, Г), обобщенно представлен по базовым показателям в таблице 4.

Оценивая показатели следует выделить ряд ключевых точек:

- организация является прибыльной;

- за три года отмечены не стабильные показатели динамики выручки (в 2018 г. рост, в 2019 г. падение);
- чистая прибыль, как прибыль от продаж имеют тенденцию к снижению.

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности ООО «Алекс-Принт» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Сумма		
	2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4
Выручка от реализации	133393	161847	79925
Себестоимость	124501	152984	72441
Прибыль от продаж	8892	8863	7484
Чистая прибыль	493	495	231
Объем выполненных работ и оказанных услуг	110804	132165	62123
Объем работ	22589	29682	17802
Капитально-восстановительный ремонт оргтехники и печатных станков	4153	5498	6972

На снижение и отрицательную динамику оказывали влияние ряд факторов:

- рост цен на материалы (бумага, краски);
- снижение объемов заказов на печать рекламных материалов с переходом на цифровые каналы;
- экономические санкции против РФ увеличивающие расходы на ремонт и запасные части к полиграфическим станкам;
- обострение конкуренции на рынке полиграфии.

В результате произошло резкое снижение выручки, которое сказалось на всех направления деятельности организации. В результате роста расходов на ремонт станков и оборудования (причем компания использует оборудование бывшее в эксплуатации) для малых фирм обновление основных фондов задача неподъемная, так как стоимость станка достигает 5-7 млн. р.

В итоге растут расходы, падет прибыль, снижается рентабельность. В ООО «Алекс-принт» падение рентабельности отмечается в течение последних трех лет (в 2017 г. получено 7 копеек на 1 рубль вложения, в 2018 г. – 6 копеек, в 2019 г. – 5 копеек).

Следовательно, можно резюмировать: компания конкурент ООО «Алекс-Принт» проигрывает в конкурентной борьбе ООО ПД «ДСМ», она менее рентабельна, не справляется с ценовым давлением, вынуждена увеличивать расходы на ремонт оборудования и не имеет возможности расширять деятельность на рассматриваемом рынке.

Далее рассмотрена полиграфическая фирма ООО «Абрис».

Структура управления ООО «Абрис» представлена на рисунке 16 и также относится к разряду линейных, как и предыдущая.

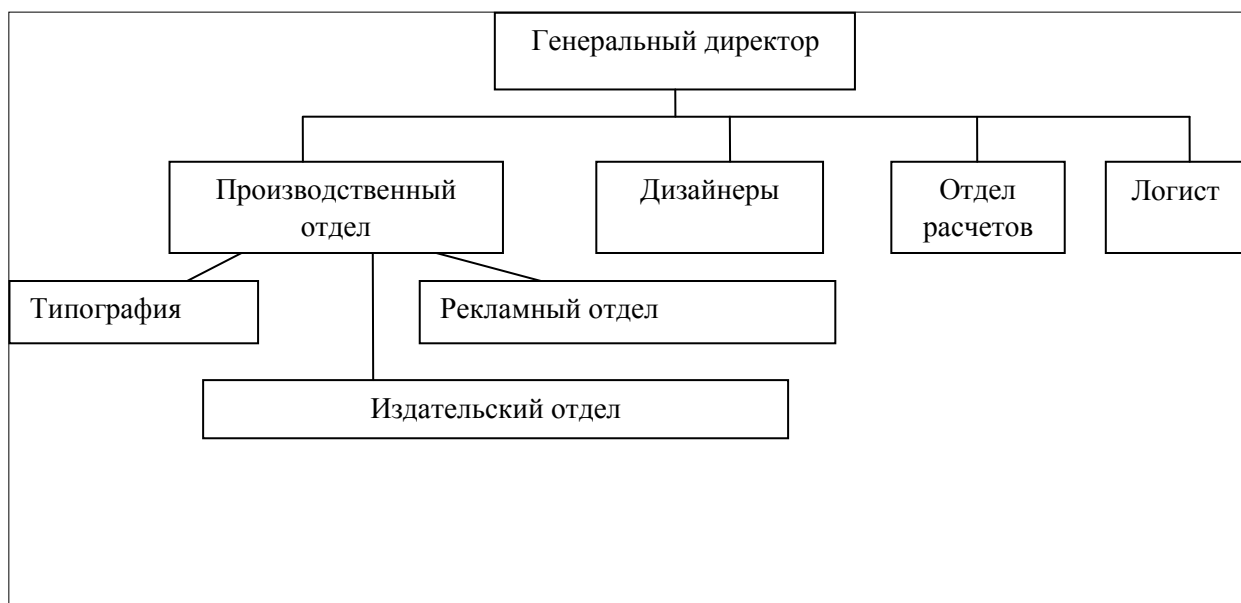


Рисунок 16 – Структура управления компании ООО «Абрис»

Если рассматривать преимущества, то кроме наличия в структуре специалистов по логистике, особых отличий не выявлено.

Анализ финансово-экономических показателей ООО «Абрис» представлен в таблице 5 и проведен на основе отчетности.

Из данных таблицы 5 можно сделать вывод, что на предприятии ООО «Абрис» в отличии от конкурентов существуют положительные тенденции.

Например, в 2019 г. выручка выросла на 24,4% (2909 т. р.), а прибыль от продаж возросла на 22,5% (357 т. р.).

Таблица 5 – Показатели хозяйственной деятельности ООО «Абрис»

Показатели	2017 г., т. р.	2018 г., т. р.	2019 г., т. р.	Изменения 2018 г. к 2017 г.		Изменения 2019 г. к 2018 г.	
				Абсолют., (+, -)	Темп роста, %	Абсолют., (+, -)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации услуг	8419	11929	14838	3510	141,7	2909	124,4
Себестоимость	5346	8522	10692	3176	159,4	2170	125,5
Прибыль от продаж	2333	2500	2857	167	107,2	357	114,3
Затраты на 1 руб. оказанных услуг	1,57	1,40	1,39	- 0,17	89,2	- 0,01	99,3
Численность работников	25	25	27	0	100	2	108
Производительность труда	701,6	994,6	1059,5	293	141,8	64,9	106,5
Рентабельность, %	15,8	20,9	19,3	5,1	132,3	- 1,6	92,3

Оценивая показатели анализа следует отметить важнейшие тенденции:

- компания наращивает объем продаж, тенденция положительная в течении трех лет;
- снижаются затраты на рубль оказанных услуг, фирма взвешенно подходит к управлению затратами и себестоимостью;
- отмечен рост рентабельности продаж на 32,3%;
- существенен рост производительности труда, около 6-6,5% в год.

Проведенный анализ показал, что несмотря на функционирование в одном сегменте, компании имеют различный подход к организации управления, используют различные варианты производственной и финансовой структуры, обладают различным потенциалом в производственном и конкурентном плане.

2.2 Анализ организации процесса бюджетирования в компаниях

ООО ПД «ДСМ», ООО «Алекс-Принт» и ООО «Абрис» специализируются на выпуске рекламной и книжно – журнальной продукции. Номенклатуру выпускаемой предприятиями продукции можно представить следующим образом: изопродукция (календари, реклама, плакаты) – 98,2%; книги в твердом и мягком переплете, брошюры внакидку – 0,98%; журналы – 0,82%. Все предприятия являются малыми и занесены в реестр малых предприятий.

В связи с небольшим количеством сотрудников и невысокими объемами производства в компаниях ООО «Алекс-Принт» и ООО «Абрис» отсутствует финансовая служба, как отдельное подразделение. Только в компании ООО ПД «ДСМ» частично ее функции выполняет бухгалтерия (в сфере контроля денежных потоков, отслеживания задолженности контрагентов, расчета прибыли).

В остальных компаниях бухгалтерская служба на аутсорсинге и все функции финансового контроля закреплены за директорами, однако в основном они занимаются планированием по «методу прайс-листа», зная основные цены конкурентов производится простой пересчет цена за единицу печатной продукции конкретного типа на объем заказа. При этом система бюджетирования и финансового планирования как институт в двух компаниях: ООО «Алекс-Принт» и ООО «Абрис» отсутствует.

Несколько иной круг задач у бухгалтерской службы ООО ПД «ДСМ» – ведение учета, сверка с поставщиками и покупателями, оформление документов, составление отчетности в фискальные органы и анализ деятельности.

Задачи бухгалтерии ООО ПД «ДСМ» в области управления финансами: финансовый анализ в конце года; отслеживание поступления выручки; оперативное управление денежными средствами и краткосрочными

финансовыми вложениями; управление дебиторской и кредиторской задолженностью в ежедневном режиме.

Сбором, регистрацией и обобщением информации на 90% занимаются бухгалтера, которых в структуре 2 штатных единицы. Основной задачей главного бухгалтера является организация системы учета. Главный бухгалтер имеет высшее образование, рядовые среднее профессиональное образование. Структура и состав бухгалтерской службы почти не менялись с начала деятельности. Рядовые сотрудники знают только свой участок учета и местами основы бухгалтерского учета. При такой позиции построение системы управления финансами выглядит достаточно проблематично. Специалисты расчетного отдела отвечают за организацию расчетов с контрагентами и заказчиками, персоналом по заработной плате, а также с бюджетом и госзаказчиками. Отдел учета материальных средств занимается учетом активов (основных и материалов), а также ведет непосредственный учет иных активов и обязательств ООО ПД «ДСМ».

Функции сотрудников отдела бухгалтерии в области планирования и финансирования распределены на две составляющие:

1. Планирование бюджета доходов и расходов ООО ПД «ДСМ», а также анализ исполнения бюджетной сметы.
2. Экономическое обоснование и расчет себестоимости заказа полиграфического производства (плановая стоимость тиража, печатной продукции единичного производства, транспортных услуг и дополнительных платных услуг).

В таблице 6 рассмотрен пример калькуляции затрат на единицу заказа печатной продукции ООО ПД «ДСМ».

При использовании данного способа происходит пошаговое формирование предельных затрат, полных затрат и конечной цены.

Можно сделать вывод, что в рассматриваемом предприятии планирование происходит по нормативному методу (исходя из фактических затрат) и принципа окупаемости (нормативная прибыль). Данный принцип

подтверждает, что в ООО ПД «ДСМ» используется метод полного распределения затрат на себестоимость единицы тиража.

Таблица 6 – Калькуляция цены единицы заказа печатной продукции (простая офсетная печать)

Наименование показателя	Значение
Затраты на материалы, р.	43 520
Сторонние работы, р.	514
Агентское вознаграждение, р.	10 280
Транспортные затраты, р.	129
Затраты на выполнение полиграфических работ, р.	45 006
Себестоимость заказа, р.	99 449
Нормативная прибыль, р.	14 852
Планируемая стоимость заказа, р.	114 300
Планируемая цена на ед., р.	4,00

То есть полная себестоимость (absorption costing) производства заказа рассчитывается с учетом всех понесенных полиграфическим предприятием затрат.

При использовании данного способа происходит пошаговое формирование предельных затрат, полных затрат и конечной цены.

Можно сделать вывод, что в рассматриваемом предприятии планирование происходит по нормативному методу (исходя из фактических затрат) и принципа окупаемости (нормативная прибыль). Данный принцип подтверждает, что в ООО ПД «ДСМ» используется метод полного распределения затрат на себестоимость единицы тиража. То есть полная себестоимость (absorption costing) производства заказа рассчитывается с учетом всех понесенных полиграфическим предприятием затрат.

Однако говорить о бухгалтерии, как о полноценном отделе бюджетирования и управленческого учета не представляется корректным, так как организационно и функционально данная служба не соответствует принципам бюджетирования и целям управленческого учета.

В организации принципиально не существует системы управленческого учета как отдельного направления, отсутствуют центры

ответственности и доходов, не разработана модель учета, не используются специальные счета. Все данные для планирования формируются в системе финансового учета, и они же используются для плановых расчетов себестоимости, составления финансовых планов и бюджета на перспективный период.

В результате полноценное финансовое планирование, бюджетирование и анализ на предприятии не осуществляются, данные по прибыли и рентабельности рассчитываются одновременно с составлением годовой финансовой отчетности, в это же время они передаются директору, который также частично выполняет функции финансового менеджера. Директор занимается в основном вопросами планирования деятельности на перспективу, осуществляет переговоры с заказчиками, планирует расширение производственной базы и пр.

Задачи директора в области управления финансами: управление поступлениями и расходованиями денежных средств; поиск новых источников финансирования; переговоры с банками о краткосрочных кредитах; финансовое планирование, прогнозирование.

Можно сказать, что в силу ограниченности финансовых ресурсов и отсутствия отдела, занимающегося непосредственно финансовыми вопросами, данная сфера деятельности ООО ПД «ДСМ» не рационально организована и низко эффективна. Для рассматриваемой компании присущи типичные проблемы малых фирм в области управления финансами.

Таким образом, применяемая в настоящее время система формирования себестоимости происходит только в рамках финансового учета компании, анализ показал ее недостаточную информативность для целей управления, а также выявлены пороки самой методологии определения себестоимости заказа. Кроме этого, отмечена ограниченность внедрения бюджетирования на базе центров ответственности ввиду недостаточности квалификации имеющихся сотрудников (бухгалтеров).

2.3 Оценка эффективности бюджетирования по экономическим показателям

Для оценки эффективности подходов к бюджетированию в исследуемых полиграфических компаниях: в ООО «Алекс-Принт» и ООО «Абрис» по «методу прайс-листа»; в ООО ПД «ДСМ» по нормативному методу, представлена оценка финансовых показателей. Основной предпосылкой оценки являлось стабильность и устойчивость финансового состояния, а также уровень и динамика финансовых результатов хозяйствования.

В рамках анализа представлена динамика активов и пассивов в таблице 7. Проанализируем изменение статей актива баланса за 2017-2019 гг.

Таблица 7 – Горизонтальный анализ баланса

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Динамика			
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
Единица измерения	т. р.			Проценты			
Актив							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	0	2034	8801	2034	6767	100,0	332,7
Итого по разделу I	0	2034	8801	2034	6767	100,0	332,7
II. Оборотные активы							
Запасы	6170	4441	2544	-1729	-1897	-28,0	-42,7
Дебиторская задолженность	7821	26235	36143	18414	9908	235,4	37,8
Финансовые вложения	13700	0	0	-13700	0	-100,0	0,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	375	2742	2	2367	-2740	631,2	-99,9
Итого по разделу II	28066	33418	38689	5352	5271	19,1	15,8
Баланс	28066	35452	47490	7386	12038	26,3	34,0
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,0	0,0

Продолжение Таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13113	17614	21934	4501	4320	34,3	24,5
Итого по разделу III	13123	17624	21944	4501	4320	34,3	24,5
V. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	13204	15204	20129	2000	4925	15,1	32,4
Кредиторская задолженность	1739	2624	5417	885	2793	50,9	106,4
Итого по разделу V	14943	17828	25546	2885	7718	19,3	43,3
Баланс	28066	35452	47490	7386	12038	26,3	34,0

Общий состав активов ООО ПД «ДСМ» в 2018 г. вырос на 7386 т. р. или на 26,3%. рост обеспечен в основном за счет увеличения (закупки оборудования для офсетной печати) на 2034 т.р., ранее оборудование арендовалось. Положительно повлиял и рост оборотных активов на 5352 т.р., что произошло за счет роста дебиторской задолженности на 235,4% и денежных средств на 631,2%. Наличие высоких процентов динамики задолженности дебиторов свидетельствует о нерациональном управлении финансами компании. при этом запасы и прочие активы снижались в 2018 г.

Ситуация мало изменилась в 2019 г. баланс вырос на 12038 т.р., что обеспечено ростом основных средств более чем в три раза по сравнению с 2018 г., что опять связано с закупкой нового оборудования. Оборотные средства увеличились на 5271 т.р., на что опять повлиял рост дебиторской задолженности на 37,8%, т. р. Самым негативным моментом можно считать резкое снижение денежных средств на расчетном счете на 99,9%, что показывает неэффективность управления финансами.

Сравнивая динамику показателей пассивов баланса за тот же период можно отметить следующее: ООО ПД «ДСМ» не меняло состав уставного капитала с начала регистрации, у фирмы нет добавочного и резервного капитала. Единственным источником увеличения капитала является нераспределенная прибыль.

Динамика нераспределённой прибыли положительна, так за 2018 г. рост составил 4501 т.р., или 34,3%, в 2019 г. немного снизились объемы на 4320 т.р. или 24,5%. ООО ПД «ДСМ» не привлекало долгосрочных заемных средств для осуществления хозяйственной деятельности. Краткосрочные обязательства в компании присутствуют.

Объем краткосрочных кредитов превышает объем кредиторской задолженности, что безусловно влияет на расходы по выплате процентов, однако закупка дорогостоящего производственного оборудования без привлечения кредитов не могла быть осуществлена.

Задолженность по кредитам составляла в 2017 г. 13204 т.р. в 2018г. 15204 т.р., в 2019 г. уже 20129 т.р., рост составил 15,1% к уровню 2017 г. и 32,4% к уровню 2018 г.

Кредиторская задолженность росла еще более высокими темпами, так в 2018 г. она выросла на 885 т.р. или на 50,95, а в 2019 г. уже на 2793т.р. или на 106,4%, что безусловно негативно отражается на ликвидности ООО ПД «ДСМ».

При отсутствии долгосрочных обязательств и высоком темпе роста краткосрочных происходит снижение всех показателей финансовой стабильности, что позволяет предварительно оценить финансовое управление в компании как низкокачественное.

Состав активов и пассивов ООО ПД «ДСМ» за 2017-2019 гг. оценен и с точки зрения вертикального метода, что представлено в таблице 8.

По данным вертикального анализа можно заключить, что активы полиграфического предприятия на 100% состояли из оборотных активов в 2017 г., так как основные средства арендовались, в 2018 г. активы компании на 5,7% состояли из внеоборотных и на 94,3% из оборотных активов. В 2019 г. происходит рост внеоборотных до 18,5%, и снижение оборотных до 81,5%.

Наибольший удельный вес в составе оборотных в течение всего периода занимает дебиторская задолженность.

Таблица 8 – Вертикальный анализ баланса ООО ПД «ДСМ»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7
Единица измерения	т. р.			Проценты		
Актив						
I. Внеоборотные активы						
Основные средства	0	2034	8801	0,0	5,7	18,5
Итого по разделу I	0	2034	8801	0,0	5,7	18,5
II. Оборотные активы						
Запасы	6170	4441	2544	22,0	12,5	5,4
Дебиторская задолженность	7821	26235	36143	27,9	74,0	76,1
Финансовые вложения	13700	0	0	48,8	0,0	0,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	375	2742	2	1,3	7,7	0,0
Итого по разделу II	28066	33418	38689	100,0	94,3	81,5
Баланс	28066	35452	47490	100,0	100,0	100,0
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	10	10	10	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	13113	17614	21934	46,7	49,7	46,2
Итого по разделу III	13123	17624	21944	46,8	49,7	46,2
V. Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	13204	15204	20129	47,0	42,9	42,4
Кредиторская задолженность	1739	2624	5417	6,2	7,4	11,4
Итого по разделу V	14943	17828	25546	53,2	50,3	53,8
Баланс	28066	35452	47490	100,0	100,0	100,0

Анализ источников формирования имущества показал, что за период 2017-2019 гг. состав источников практически не менялся. существенный вес занимают собственные источники, но их доля падает с 46,8% в 2017 г., до 46,2% в 2019 г. Доля уставного капитала и резервов не значительна.

ООО ПД «ДСМ» за 2017-2019 гг. рационально подходило к формированию источников имущества, наличие краткосрочных займов позволяет не только поддерживать оптимальную структуру капитала (50/50), но и обновлять фонды, развивать производство, удерживать конкурентную долю рынка.

Далее представлен структурно-динамический анализ финансовых результатов ООО ПД «ДСМ» за 2017-2019 гг., что рассмотрено в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика отчета о финансовых результатах ООО ПД «ДСМ»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Динамика			
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Единица измерения	т. р.					%	
Выручка	108940	191800	261654	82860	69854	76,1	36,4
Себестоимость продаж	97738	173658	234526	75920	60868	77,7	35,1
Валовая прибыль	11202	18142	27128	6940	8986	62,0	49,5
Коммерческие расходы	6542	11099	19172	4557	8073	69,7	72,7
Прибыль (убыток) от продаж	4660	7043	7956	2383	913	51,1	13,0
Проценты к получению	457	272	-	-185	-272	-40,5	-100,0
Проценты к уплате	1555	1555	2322	-	767	0,0	49,3
Прочие расходы	85	130	218	45	88	52,9	67,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	3477	5630	5416	2153	-214	61,9	-3,8
Текущий налог на прибыль	697	1129	1123	432	-6	62,0	-0,5
Чистая прибыль	2780	4501	4293	1721	-208	61,9	-4,6

По аналитическим расчетам можно сделать вывод, что за период выросла выручка на 82860 т.р., а в 2019 г. чуть меньше 69854 т.р., что свидетельствует о не стабильной обеспеченности заказами. Несмотря на рост абсолютных показателей, относительные показатели не столь оптимистичны: рост выручки на 76,1% в 2018 г. и на 36,4% в 2019 г., несколько опережающий рост себестоимости, которая в 2018 г. выросла на 77,7%, а в 2019 г. на 35,1%, ООО ПД «ДСМ» смогло увеличить прибыль от продаж на 51,1% в 2018 г. и на 13% в 2019 г. А вот чистая прибыль в 2018 г. выросла на 61,9%, а в 2019 г. снизилась на 4,6 %, что является негативным фактором.

Отрицательной тенденцией можно назвать снижение процентов к получению и увеличение процентов к уплате в ООО ПД «ДСМ», что вызвано увеличением нагрузки по платежам за кредиты банка. Рост прочих расходов полиграфического предприятия произошел на 52,9% и 67,7%, что говорит о не рациональном использовании ресурсов и наличии дополнительных расходов на рекламу, маркетинг, услуги прочих фирм.

В целях оценки финансовых показателей проведена оценка финансового состояния ООО ПД «ДСМ». Для полной картины составлен агрегированный баланс (Таблица 10).

Таблица 10 – Анализ агрегированного баланса ООО ПД «ДСМ»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Динамика			
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
Единица измерения	т. р.			Проценты			
«Наиболее ликвидные активы (А ₁)»	14075	2742	2	-11333	-2740	-80,5	-99,9
«Быстрореализуемые активы (А ₂)»	7243	25939	36103	18696	10164	258,1	39,2
«Медленно реализуемые активы (А ₃)»	5870	4181	2439	-1689	-1742	-28,8	-41,7
«в том числе, оборотные активы (А ₃ ¹)»	5870	4181	2439	-1689	-1742	-28,8	-41,7
«Труднореализуемые активы (А ₄)»	578	2330	8841	1752	6511	303,1	279,4
«Баланс по активам (Б _А)»	27766	35192	47385	7426	12193	26,7	34,6
«Наиболее срочные обязательства (П ₁)»	1739	2624	5417	885	2793	50,9	106,4
«Краткосрочные обязательства (П ₂)»	13204	15204	20129	2000	4925	15,1	32,4
«Долгосрочные обязательства (П ₃)»	0	0	0	0	0	0,0	0,0
«Постоянные пассивы (П ₄)»	13123	17624	21944	4501	4320	34,3	24,5
«Баланс по пассивам (Б _П)»	27766	35192	47385	7426	12193	26,7	34,6

За изучаемый трехлетний период в полиграфической компании ООО ПД «ДСМ» происходил существенный спад ликвидных активов в виде денежных средств и финансовых вложений. По пассиву растут краткосрочные обязательства в виде кредитов банка и кредиторской задолженности поставщикам.

На начальном этапе рассмотрена ликвидность баланса (Таблица 11).

Таблица 11 – Анализ ликвидности ООО ПД «ДСМ»

Актив	Абсолютные величины, т. р.			Пассив	Абсолютные величины, т. р.		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.		2017 г.	2018 г.	2019 г.
A ₁	14075	2742	2	П ₁	1739	2624	5417
A ₂	7243	25939	36103	П ₂	13204	15204	20129
A ₃	5870	4181	2439	П ₃	0	0	0
A ₄	578	2330	8841	П ₄	13123	17624	21944

В таблице 12 отражено сравнение ликвидности ООО ПД «ДСМ» с правилами.

Таблица 12 – Сравнение правил ликвидности ООО ПД «ДСМ»

Тип состояния ликвидности		
2017 г.	2018 г.	2019 г.
A ₁ > П ₁ A ₂ < П ₂ A ₃ > П ₃ A ₄ < П ₄	A ₁ > П ₁ A ₂ > П ₂ A ₃ > П ₃ A ₄ < П ₄	A ₁ > П ₁ A ₂ < П ₂ A ₃ > П ₃ A ₄ < П ₄
«Нарушенная ликвидность»	«Абсолютная ликвидность»	«Нарушенная ликвидность»

Сравнение показало, что условия ликвидности баланса для ООО ПД «ДСМ» не соблюдены в 2017 г. и 2019 г., в 2018 г. компания относилась к абсолютно ликвидным.

В 2018г. из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняются все. У организации достаточно высоколиквидных активов для погашения наиболее срочных обязательств. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает среднесрочные обязательства исследуемой организации.

Анализ коэффициентов ликвидности ООО ПД «ДСМ» отраден в таблице 13.

Таблица 13 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО ПД «ДСМ»

Наименование показателя	Нормативное значение	Фактическое значение		
		2017 г.	2018 г.	2019 г.
«Коэффициент текущей ликвидности»	1,0-2,0	1,82	1,84	1,51
«Коэффициент срочной ликвидности»	0,5-1,0	1,43	1,61	1,41
«Коэффициент абсолютной ликвидности»	0,1-0,3	0,94	0,15	0,00
«Доля оборотных средств в активах»	2,0-3,0	2,33	1,66	1,21

В ООО ПД «ДСМ» рассчитанные коэффициенты не характеризуются стабильностью, коэффициент текущей ликвидности в 2017-2019 гг. укладывался в норматив, однако его резкое снижение до 1,51 в 2019 г. свидетельствует о негативных изменениях. Остальные коэффициенты аналогичны в динамике, коэффициент срочной ликвидности в рамках нормального уровня, падение в последний год 0,2 п.п., что позволяет говорить о наличии возможностей погасить долги перед кредиторами за счет оборотных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2019 г. ниже допустимого, снижение составило 0,94 п.п., что резко снижает доверие контрагентов к данному предприятию. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации.

Расчет базовых коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость фирмы ООО ПД «ДСМ», отражен в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели финансовой устойчивости ООО ПД «ДСМ»

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение		
		2017 г.	2018 г.	2019 г.
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,7 – 1,0	1,14	1,01	1,16
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,2 - 0,5	1,00	0,88	0,60
Коэффициент автономии	0,5 – 0,7	0,47	0,50	0,46

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показал

незначительную положительную динамику в 2019 г., и составил 1,16, что чуть выше норматива и позволяет говорить о росте зависимости ООО ПД «ДСМ» от заемных источников пополнения и покрытия финансовых потребностей. Коэффициент маневренности ООО ПД «ДСМ» за 2017-2019 гг. наоборот, показал отрицательную динамику, за 2019 г. он почти достиг границы нормы и составил 0,6, что является негативным моментом для финансового благополучия компании. Коэффициент автономии только в 2018 г. достиг нижней границы нормы, в 2017 и 2019 гг. он составлял 0,47 и 0,46 соответственно, что соответствует зависимости от заемных источников более чем на 54%, и хотя и не является критическим, но не внушает доверия.

В таблице 15 представлен анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.

Таблица 15 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств ООО ПД «ДСМ»

«Показатель собственных оборотных средств (СОС)»	Значение показателя		
	2017г.	2018г.	2019г.
«Общая величина запасов (З _п)»	6170	4441	2544
«Наличие собственных оборотных средств (СОС)»	13123	15590	13143
Функционирующий капитал (КФ)	13123	15590	13143
Общая величина источников (ВИ)	26327	30794	33272
$\pm\Phi^c = \text{СОС} - \text{Зп}$	6953	11149	10599
$\pm\Phi^T = \text{КФ} - \text{Зп}$	6953	11149	10599
$\pm\Phi^o = \text{ВИ} - \text{Зп}$	20157	26353	30728
«Трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости»	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

С точки зрения анализа важно отметить, что за 2017-2019 гг. в ООО ПД «ДСМ» наблюдается достаточное количество собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как удовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

Важным моментом оценки является расчет показателей деловой

активности ООО ПД «ДСМ», что отражено в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели деловой активности ООО ПД «ДСМ»

Наименование показателя	Фактическое значение		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4
«Оборачиваемость всех активов, отн.ед.»	7,76	6,04	6,31
«Средний срок оборота всех активов, дней»	46,37	59,61	57,06
«Коэффициент оборачиваемости СК, отн.ед.»	16,60	12,48	13,23
«Период оборота СК, дней»	21,68	28,86	27,22
«Коэффициент оборачиваемости ЗК, отн.ед.»	14,58	11,71	12,07
«Период оборота ЗК, дней»	24,69	30,75	29,84
«Оборачиваемость ОА, отн.ед.»	7,76	6,24	7,26
«Средний срок оборота ОА, дней»	46,37	57,70	49,60
«Фондоотдача, отн.ед.»	-	188,59	48,30
«Доля ОА в общей величине капитала, отн.ед.»	1,00	0,94	0,81
«Оборачиваемость запасов, отн.ед.»	35,31	36,15	74,92
«Средний срок оборота запасов, дней»	10,19	9,96	4,81
«Доля запасов в общей величине ОА, отн.ед.»	0,22	0,13	0,07
«Оборачиваемость ДЗ, отн.ед.»	27,86	11,26	8,39
«Средний срок оборота ДЗ, дней»	12,92	31,96	42,91
«Оборачиваемость КЗ, отн.ед.»	125,29	87,92	65,08
«Средний срок оборота КЗ, дней»	2,87	4,09	5,53
«Соотношение ДЗ и КЗ, отн.ед.»	4,50	7,81	7,76
«Коэффициент оборачиваемости денежных средств, отн.ед.»	145,25	30,77	47,68

Из анализа можно отметить ключевые тенденции в области оборачиваемость, так по всем активам ООО ПД «ДСМ» оборачиваемость за трехлетний период достаточно высока и можно говорить о положительных тенденциях развития полиграфической компании. Рост многих показателей связан как с вложением средств в развитие производства, так и увеличением выручки и скорости обращения активов.

Ниже представлены расчет показателей рентабельности ООО ПД «ДСМ» (Таблица 17).

Анализ рентабельности ООО ПД «ДСМ» показал, что компания за 2017-2019 гг. не только получила прибыль от производственной деятельности, но и была рентабельной. Хотя уровень рентабельности не

высок, но учитывая производственную специфику компании можно говорить об удовлетворительном характере показателя.

Таблица 17 – Значение показателей рентабельности ООО ПД «ДСМ»

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	4,3	3,7	3,0
Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки)	3,2	2,9	2,1
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки)	2,6	2,3	1,6
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	4,5	3,8	3,1

Несмотря на некоторое снижение рентабельности в 2019 г. с 4,3 до 3% по рентабельности продаж и с 3,2 до 2,1% по прибыли до налогообложения, а также чистой прибыли с 2,6 до 1,6%, это обосновано ростом себестоимости производства, удорожанием материалов и расходных для полиграфии, резко выросла цена мелованной бумаги, что также повлияло на снижение рентабельности в 2019 г. Последовательность исследования предполагает рассмотрение финансового состояния предприятия ООО «Алекс-Принт», что отражено в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ баланса ООО «Алекс-Принт» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	год			Тем роста		
	2017	2018	2019	2018/2017гг.	2019/2018гг.	2019/2017гг.
Ед. изм.	т. р.			Проц.		
Внеоборотные активы	19259	18235	15114	94,7	82,9	78,5
Основные средства	18246	16929	13884	92,8	82,0	76,1
Оборотные активы	43160	58505	56174	135,6	96,0	130,2
Запасы	5670	6038	6480	106,5	107,3	114,3
Дебиторская задолженность	31744	50929	47675	160,4	93,6	150,2
Денежные средства	5661	1528	2019	27,0	131,5	35,5
Капитал и резервы	15345	13856	11196	90,3	80,8	73,0
Долгосрочные обязательства	21791	24626	27636	113,0	112,2	126,8
Краткосрочные обязательства	25283	38258	32456	151,3	84,8	128,4
Займы и кредиты	7409	25700	16400	346,9	63,8	221,4
Кредиторская задолженность	12054	12131	15898	100,6	131,1	131,9
Валюта баланса	62419	76740	71288	122,9	92,9	114,2

«Превышение оборотных средств над краткосрочными источниками формирования активов свидетельствует о возможности покрытия наиболее срочных обязательств. Величина внеоборотных активов снижается в исследуемом периоде на 78,5% пропорционально снижению основных средств на 76,1%, так как данная статья является основной в структуре внеоборотных активов. Уменьшение этих параметров происходит в связи с переоценкой основных средств, а также с выбытием некоторой доли внеоборотных активов в результате их реализации».

«Величина оборотных активов увеличилась в 2018 году на 35,6% по отношению к 2017 году, а затем снизилась в 2019 году на 4%. Так же скачкообразно изменяется дебиторская задолженность: в 2018 году она повышается на 60,4%, а в 2019 году уменьшается на 6,4%. Увеличение дебиторской задолженности в 2018 на 60,4% году свидетельствует о неэффективности системы расчетов с контрагентами».

«Величина денежных средств в 2018 году снизилась по сравнению с 2017 годом на 73%, а в 2019 году возросла на 31,5%. Данная политика в отношении остатка денежных средств свидетельствует о необходимости немедленно расплатиться по своим обязательствам с дальнейшим обоснованным наращением ликвидности. Таким образом, на изменение величины оборотных активов в анализируемом периоде определяющее влияние оказало изменение величины дебиторской задолженности».

«Собственный капитал организации имеет тенденцию к снижению. В 2018 году его величина снизилась на 0,7%, в 2019 году – на 19,2%. Таким образом, общее снижение за анализируемый период статьи «Капитал и резервы» составило 27%. Непрерывное ее снижение связано с постоянным уменьшением суммы добавочного капитала, что обосновано переоценкой основных средств в связи с их износом».

«В то же время кредиторская задолженность на протяжении всего анализируемого периода имеет тенденцию к постоянному увеличению, общее повышение данной статьи составляет 31,9 %, что является

неблагоприятной тенденцией для предприятия. Валюта баланса увеличилась на 22,9 % в 2018 году по отношению к 2017 году, в 2019 году – на 7,1% уменьшилась. Это означает сокращение стоимости фирмы в 2019 году. Данная тенденция является негативной, однако в сложившихся экономических условиях снижение является обоснованным».

Важно рассмотреть тенденцию изменения показателей эффективности, отраженных в отчете о финансовых результатах, что отражено по ООО «Алекс-Принт» в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка основных статей отчета о финансовых результатах ООО «Алекс-Принт» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	год			Темп роста		
	2017	2018	2019	2018/2017гг.	2019/2018гг.	2019/2017гг.
Ед. изм.	т. р.			Проц.		
Выручка от реализации	133393	161847	79925	121,3	49,4	59,9
Себестоимость	124501	152984	2441	122,9	47,4	58,2
Прибыль от продаж	8892	8863	7484	99,7	84,4	84,2
Прибыль до налогообложения	3531	2900	1327	82,1	45,8	37,6
Чистая прибыль	493	495	231	100,4	46,7	46,9

По данным таблицы видно, что «деятельность предприятия прибыльна за период с 2017 по 2019 года. Основными факторами, оказывающими влияние на величину прибыли, являются выручка от реализации и затраты, связанные с ее получением (материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие затраты). Коммерческие и управленческие расходы на предприятии учитываются в себестоимости, поэтому валовая прибыль равна прибыли от продаж. На прибыль от продаж существенное влияние оказывают прочие доходы и расходы, а так же величина налога на прибыль. Под влиянием данных факторов формируется величина чистой прибыли».

«Величина выручки увеличилась в 2018 году на 21,3%, в 2019 году снизилась на 50,6%. Снижение выручки в 2 раза обусловлено сокращением объема заказов на предприятии, наступившим в связи с уменьшением темпов

заказа типографической продукции. В свою очередь, снижение выручки повлекло за собой сокращение всех видов, в том числе и уменьшение чистой прибыли на 53,1 % за исследуемый период, что так же связано еще и с резким увеличением процентных выплат в связи с привлечением дополнительных займов».

Необходимо отметить, что, «несмотря на увеличение выручки в 2018 году на 21,3 %, себестоимость повысилась еще более высокими темпами. Прирост себестоимости в 2018 году составил 22,9%. Вследствие этого размер чистой прибыли увеличился лишь на 0,4 %. В 2019 году имеет место обратная ситуация. Выручка снижается на 50,6 %, что неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия, однако одновременно с этим себестоимость снижается более быстрыми темпами. Величина себестоимости в 2019 году снизилась на 52,6 % за счет соразмерного сокращения материальных затрат, затрат на оплату труда, отчислений на социальные нужды, а также прочих затрат».

Далее представлен анализ финансовых коэффициентов ООО «Алекс-Принт», в таблице 20.

Таблица 20 – Группировка активов ООО «Алекс-Принт» по уровню ликвидности и обязательств по срочности оплаты за 2017 – 2019 гг., т. р.

А	2017 год	2018 год	2019 год	П	2017 год	2018 год	2019 год	Излишек, 2017 год	Излишек, 2018 год	Излишек, 2019 год
A1	5661	1528	2019	П1	12054	2131	15898	-6393	-10603	-13889
A2	31754	50939	47685	П2	13229	6127	16558	18525	24812	31285
A3	5302	5853	6230	П3	21791	4577	27636	-16489	-18724	-21406
A4	19259	18235	15114	П4	14977	3671	10946	4282	4564	4168

Из таблицы 20 следует, что «A1<П1 за исследуемый период, это свидетельствует о нехватке денежных средств для расчета по наиболее срочным обязательствам. Это не позволяет организации рассчитаться с со своими партнерами по первому их требованию. Соотношение A2>П2 говорит о платежном излишке за период с 2017 года по 2019 год, значит краткосрочные кредиты предприятия покрываются величиной дебиторской

задолженности и прочих оборотных активов. В течение анализируемого периода $A3 < П3$, следовательно, долгосрочные обязательства не обеспечены запасами. Соотношение $A4 > П4$ свидетельствует о том, что внеоборотные активы не могут быть профинансированы за счет собственных средств».

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности ООО «Алекс-Принт» представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «Алекс-Принт» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017 год	2018 год	2019 год
Чистый оборотный капитал, т. р.	17780	20247	23718
Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитала, дол. ед.	0,32	0,08	0,08
Коэффициент текущей ликвидности, дол. ед.	1,71	1,59	1,73
Коэффициент быстрой ликвидности, дол. ед.	1,48	1,37	1,53
Коэффициент абсолютной ликвидности, дол. ед.	0,22	0,04	0,06

Расчеты коэффициентов рентабельности для исследуемого предприятия приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Показатели рентабельности ООО «Алекс-Принт» за 2017–2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4
Рентабельность основной деятельности	0,07	0,06	0,10
Рентабельность реализации	0,07	0,05	0,09
Рентабельность активов	0,15	0,13	0,10
Рентабельность собственного капитала	0,03	0,03	0,02

Показатели рентабельность основной деятельности имеют тенденцию к снижению, что «свидетельствует о снижении эффективности затрат, производимых предприятием для извлечения прибыли. В 2017 г. на 1 рубль затрат приходится 7 копеек прибыли от реализации, в 2018 г. – 6 копеек, в 2019 г. – 10 копеек».

Рентабельность реализации показывает, что в «2017 г. предприятие с каждого рубля выручки получило 7 копеек операционной прибыли. В 2018 г. предприятия с рубля выручки оставалось 5 копеек после покрытия себестоимости и других операционных расходов. В 2019 г. показатель рентабельности реализации повысился до 0,09. Такая динамика данного показателя связана с тем, что в 2018 г. себестоимость росла ещё более быстрыми темпами, чем выручка, а в 2019 г. более быстрыми темпами снижалась по отношению к сокращению выручке».

Показатели рентабельности собственного капитала низкие. Отдача от его использования в 2017 году составила 3 копейки, в 2018 году – 4 копейки, в 2019 году – 2 копейки.

Вычисленные значения коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Алекс-Принт» представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Алекс-Принт» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017 год	2018 год	2019 год
Коэффициент автономии	0,25	0,18	0,16
Мультипликатор собственного капитала	4,07	5,54	6,37
Коэффициент финансового рычага	3,07	4,54	5,37
Коэффициент финансовой зависимости	0,75	0,82	0,84
Коэффициент финансовой устойчивости	0,59	0,50	0,54

«Коэффициент автономии отклонен от нормы и имеет тенденцию к снижению. Данная ситуация говорит о зависимости предприятия от заемных источников. Мультипликатор собственного капитала подтверждает выводы, сделанные при помощи коэффициента автономии. Коэффициент финансового рычага превышает рекомендуемое значение».

В динамике он повышается, что «является неблагоприятной тенденцией. В 2017 г. предприятие привлекло 3,07 единиц заемного капитала на 1 руб. собственных средств, в 2018 г. – 4,54, в 2019 г. – 5,37. Степень

защиты кредиторов в случае неблагоприятных условий и результатов хозяйственной деятельности снижается».

Можно сделать вывод, что «финансовое состояние ООО «Алекс-Принт» неудовлетворительное, положение дел ухудшилось. Было выявлено, что в части ликвидности предприятие имеет проблемы с недостаточностью денежных средств для обеспечения расчетов по обязательствам. Показатели рентабельности предприятия невысокие. Показатели оборачиваемости резко снижаются в 2019 г., что является последствием снижения объемов заказов на предприятии. Деятельность предприятия прибыльна, но малоэффективна, о чем свидетельствуют значения показателей рентабельности. Организация имеет риск потери финансовой устойчивости, что повышает зависимость предприятия от кредиторов».

Аналитическая группировка статей актива баланса ООО «Абрис» представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Аналитическая группировка статей актива баланса ООО «Абрис»

Группировка статей актива баланса	2018 г., т. р.	2019 г., тыс. руб.	Горизонтальный анализ	Темп роста, %	Вертикальный анализ, %	
					2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7
Имущество предприятия, в т.ч.:	5776	8188	2412	141,8	100	100
Внеоборотные активы, в т.ч.:	2884	4055	1171	140,6	50	49,5
Нематериальные активы	0	155	155	100	0	2
Основные средства	2685	3008	323	112	46,5	36,7
Прочие внеоборотные активы	199	892	693	448,2	3,4	10,9
Оборотный капитал, в т.ч.:	2892	4133	1241	143	50,1	50,5
Запасы	1736	2655	919	153	30,1	32,4
Дебиторская задолженность	785	970	185	123,6	13,6	11,8
Денежные средства	325	457	132	141	5,34	5,53

По данным таблицы 24 видно, что «в 2019 г. имущество предприятия увеличилось на 2412 т. р. или на 41,8 %. Это произошло за счет увеличения:

основного капитала на 1171 т. р. и оборотного капитала на 1241 т. р. При этом коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов в 2018 г. и в 2019 г. практически не изменился и в общей величине имущества составляет примерно 50%. Основные средства увеличились в 2019 г. на 12% и составили 36,7% всего имущества. В 2019 г. на 693 т. р. увеличились вложения предприятия в прочие внеоборотные активы, что на 448% больше вложений 2018 г».

Оборотный капитал в основном представлен запасами: «в 2019 г. они увеличились на 919 т. р., или на 53,0%. В общей величине имущества доля запасов составляет 32,4%. Денежные средства предприятия в 2019 г. выросли на 41,0%, но в общей величине имущества они составили около 5,0%. Дебиторская задолженность увеличилась на 185 т. р., но доля ее уменьшилась на 1,8%, составив 11,8%. Рассмотрим источники формирования имущества предприятия». Аналитическая группировка статей пассива баланса представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Аналитическая группировка статей пассива баланса ООО «Абрис»

Группировка статей пассива баланса	2018 г., т. р.	2019 г., т. р.	Горизонтальный анализ	Темп роста, %	Вертикальный анализ	
					2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7
Источники формирования имущества, в т.ч.:	5776	8188	2412	141,8	100	100
Собственный капитал	4797	7144	2347	149	83,1	87,24
Заемный капитал, в т.ч.:	979	1044	65	107	16,9	12,8
Кредиторская задолжен. в т.ч.:	976	1044	68	109	16,48	12,72
Доходы будущих периодов	3	0	-3	0	0,05	0

Из данных таблицы 25 видно, что «собственный капитал в 2019 г. увеличился на 2347 т. р. или на 49%. Заемный капитал в 2019 г. увеличился на 65 т. р., но доля его в общей величине источников уменьшилась на 4,1 % и

составили 12,8%. Таким образом, в настоящий момент предприятие имеет достаточно собственного капитала для формирования имущества».

Расчет коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, представлен в таблице 26.

Анализируя данные таблицы 26 можно сделать следующие выводы: «коэффициент маневренности ООО «Абрис» в 2017-2019 гг. составил в среднем 0,42, то это положительно характеризует финансовое положение предприятия, общая сумма основных источников формирования запасов большей частью состоит из собственных оборотных средств».

Таблица 26 – Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия ООО «Абрис»

Показатели	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения, +, -
Коэффициент маневренности	$\geq 0,2$	0,43	0,40	0,43	-
Коэффициент автономии источников формирования запасов	$\geq 0,5$	0,87	0,83	0,87	-
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	$\geq 0,5$	1,2	1,1	1,2	-
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	0,74	0,7	0,75	0,01

Это говорит о почти полной независимости предприятия от заемных источников финансирования, что также оценивается положительно. Коэффициент обеспеченности собственными средствами так же говорит об устойчивом финансовом положении предприятия.

Таблица 27 – Анализ платежеспособности предприятия ООО «Абрис»

Показатели	Норматив	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения, +, -	
					2018 г. к 2017г.	2019 г. к 2018 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,5$	0,4	0,33	0,43	-0,07	0,1
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	3,8	3,0	3,9	-0,8	0,9
Коэффициент быстрой ликвидности	≥ 1	1,45	1,13	1,4	-0,32	0,27

Данные таблицы 27 говорят о том, что по всем показателям ООО «Абрис» является платежеспособным и ликвидным.

Анализ показал, что несмотря на отсутствие специальных отделов финансового планирования и бюджетирования, финансовое управление и планирование себестоимости заказа «методом прайс-листа» для малых предприятий вполне приемлемый метод планирования на этапе начальной стадии жизненного цикла. Объемы заказов на изготовление печатной продукции в ООО «Абрис», ООО «Алекс-Принт» не высоки, технологическое оборудование современное, но имеющее малую пропускную способность тиража, что позволяет удерживать свою долю рынка за счет низких цен и ориентации на собственный сегмент заказчиков. Принципиально, на данном этапе глобальных изменений процесса бюджетирования и финансового планирования для данных компаний не требуется, так как затраты на создание отдела бюджетирования и внедрения системы планирования не сопоставимы с эффектом, так как имеющиеся производственные мощности не позволят взять в работу крупный тираж, а технологическое переоборудование не входит в планы руководства на сегодняшний день.

Существует множество факторов, влияющих на деятельность предприятий полиграфии.

Стоит отметить, что в разрезе отрасли на деятельность ООО «Абрис», ООО «Алекс-Принт» и ООО ПД «ДСМ» влияют факторы внешней и внутренней среды, показанные на рисунке 17, которые непосредственным образом воздействуют на финансовое планирование показателей и составление бюджетов.

Говоря о внутренних факторах, влияющих на деятельность отрасли, необходимо отметить наиболее важные из них:

- маневренность в кризисных ситуациях;
- организация производственного процесса;
- уровень сервиса.

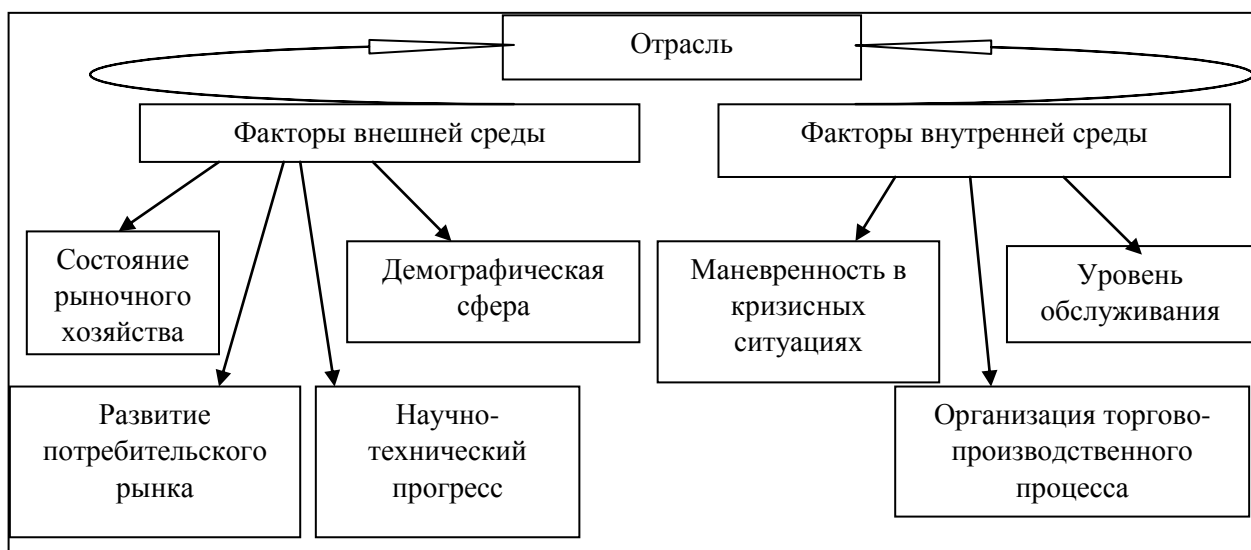


Рисунок 17 – Факторы, влияющие на деятельность полиграфической отрасли

Отрасль необходимо рассмотреть с точки зрения возможностей и угроз с помощью SWOT-анализа (Таблица 28).

Таблица 28 – Матрица SWOT-анализа отрасли

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Широкий ассортимент предлагаемых услуг Наличие клиентской базы (>350 постоянных клиентов) Высокое качество оказываемых услуг	Рост издержек производства и обращения Отсутствие системы стратегического планирования
SO-стратегия	WO-стратегия
Управление финансовым состоянием предприятия Внедрение форм привлечения и удержания клиентов (скидки, льготы постоянным клиентам)	Увеличение рыночной доли за счет привлечения новых клиентов (до 15%)
Возможности (O)	Угрозы (T)
Расширение рынка за счет увеличения числа организаций всех форм собственности, в т.ч. самозанятых, как потенциальных потребителей. Увеличение покупательной способности населения	Рост цен на расходные материалы и, как следствие, рост цен на услуги Появление новых предприятий-конкурентов
ST-стратегия	WT-стратегия
Укрепление финансового состояния предприятия, за счет правильно выбранной стратегии Рост прибыли	Проведение мероприятий, направленных на повышение прибыли

Таким образом, в данной главе были проанализированы показатели качества бюджетирования в рамках финансового планирования ООО «Абрис», ООО «Алекс-Принт» и ООО ПД «ДСМ» за 2017-2019 гг. в

динамике, а также составлена матрица SWOT-анализа, что позволяет сформулировать ряд выводов.

1) В процессе оценки эффективности бюджетирования выявлено, что несмотря на отсутствие специальных отделов финансового планирования и бюджетирования, финансовое управление и планирование себестоимости заказа «методом прайс-листа» для малых предприятий вполне приемлемый метод планирования на этапе начальной стадии жизненного цикла, что показал расчет экономической эффективности планирования для компаний отрасли.

2) Анализ эффективности бюджетного планирования по экономическим показателям позволил выделить ряд проблем в области результативности применяемых методов бюджетирования.

3) Оценка показателей подтверждает, что для малых фирм отрасли полиграфии необходима коррекция модели и организации бюджетирования с учетом выявленных недостатков, и для данной компании важно провести ряд мероприятий:

- внедрение единой системы управления бизнес-процессами с учетом отраслевой специфики;
- создание полноценного отдела финансового планирования и бюджетирования;
- внедрение адекватной модели бюджетирования, как инструмента финансового планирования.

В следующей главе необходимо уделить большое внимание разработке решений по совершенствованию данного аспекта.

3 Повышение эффективности бюджетирования на предприятиях полиграфии Самарской области

3.1 Выбор бюджетных моделей для компаний

Исследование проблем организации бюджетирования в компаниях полиграфии позволило сделать вывод о необходимости принятия адекватных управленческих решений в области модернизации данного направления, основанного на следующих позициях:

1. С учетом специфических особенностей принадлежности к субъектам малого предпринимательства, а также специфики, связанной с отраслевой принадлежностью к полиграфии, на первоначальном этапе предложено осуществить внедрение системы бюджетирования, без привязки к управленческому учету, но соответствующего характеру финансового планирования деятельности.

2. Разработать концепцию модернизации бюджетной модели с учетом специфики деятельности полиграфической отрасли, для чего: определить единый центр финансового планирования в организационном и функциональном аспекте; разработать упрощенный вариант классификации затрат, включаемых в плановую себестоимость заказа; определить единую методику распределения затрат; разработать концепцию планирования затрат по видам услуг; разработать требования к составу и уровню детализации управленческой отчетности; подобрать автоматизированную программу для бюджетирования с возможностью интеграции с имеющейся в настоящий момент.

3. Оценить эффективность внедрения предлагаемой системы бюджетирования.

Для целей модернизации, прежде всего, необходимо определить единый центр, отвечающий за разработку концепции и непосредственно финансовое планирование и бюджетирование. В организационной структуре

малых фирм единственным вариантом такого центра можно считать бухгалтерию, специалисты которой по сути занимаются вопросами экономического характера именно в области планирования себестоимости, цены на услуги и заказы и т.д. Никаких дополнительных затрат на преобразование данного отдела не потребуется, просто штатного бухгалтера–экономиста можно дополнительно обучить по направлению «Планирование бюджетирование», что вполне достаточно для организации процесса модернизации, переименование отдела в «Отдел планирования и учета» не приведет к изменению самой структуры, изменения коснутся только функционала сотрудников, и как следствие – изменение должностных инструкций.

Кроме непосредственных сотрудников данного отдела, вопросами разработки концепции бюджетирования на первоначальном этапе должны заниматься все сотрудники компании, а также ключевые менеджеры по направлениям деятельности (начальники отделов) включая генерального директора, так как без участия управленческой команды эффективность внедрения системы обнуляется за счет несогласованности действий и отсутствия единых требований к итоговому результату работы модернизируемого направления.

Управление планированием бизнес-процессов в полиграфии – есть специфическая область финансового менеджмента. Невозможность планирования финансовых в отрыве от выполняемых бизнес-операций свидетельствует о том, что малым предприятиям полиграфии необходима цифровая система, включающая в себя несколько компонентов, ориентированных по процессам планирования, начиная с первого уровня управления в полиграфической компании. Визуально предлагаемую цифровую систему можно представить в виде схемы, что отражено на рисунке 16.

Под цифровой системой планирования бизнес-процессов понимается совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных цифровых

компонентов (на базе автоматизированной программы), которые позволяют осуществлять тактическое и стратегическое финансовое планирование в связке с бизнес-операциями (второй уровень) и бизнес-процессом компании в целом (первый уровень). Так как первый и второй уровень планирования финансовых показателей в полиграфической отрасли взаимодействуют между собой и также неотделимы, то цифровая система – наилучшая практика эффективного процессно-ориентированного бюджетирования в рамках финансового планирования.



Рисунок 16 –Модернизированная система планирования бизнес-процессов на полиграфическом предприятии

Сочетание каждого бизнес-процесса полиграфического предприятия с компонентом планирования/ бюджетирования цифровой системы для дальнейшего управления подразумевает, что информационный поток, генерируемый от одного процесса к другому, будет непрерывным и

длительность операционного, производственного и финансового цикла на предприятии станет оптимальной.

Главная цель предлагаемой к внедрению модернизированной системы для планирования и бюджетирования с учетом бизнес-процессов полиграфии заключается в том, чтобы объединить усилия сотрудников, функции которых распределены по внутрифирменной структуре, отойти от функционального (вертикально-ориентированного) планирования и перейти на путь цифровизации и оснащения передовыми достижениями в сфере финансового планирования и анализа.

Определив концепцию, ответственных и команду необходимо обозначить ключевые аспекты самой модернизации, которые сформированы на базе выявленных проблем. Несмотря на то, что финансовое планирование по заказу не структурировано во времени в большинстве случаев смета заказа на печать составляется оперативно на основе имеющегося бюджета и загруженности оборудования, планирование по нормативам возможно и в таких условиях. Имея сведения о плановой загрузке оборудования по имеющимся заказам (по выигранным тендерам на госзаказ), можно успешно рассчитать бюджет продаж коммерческих заказов, а соответственно и плановых затрат по ним (рисунок 17).

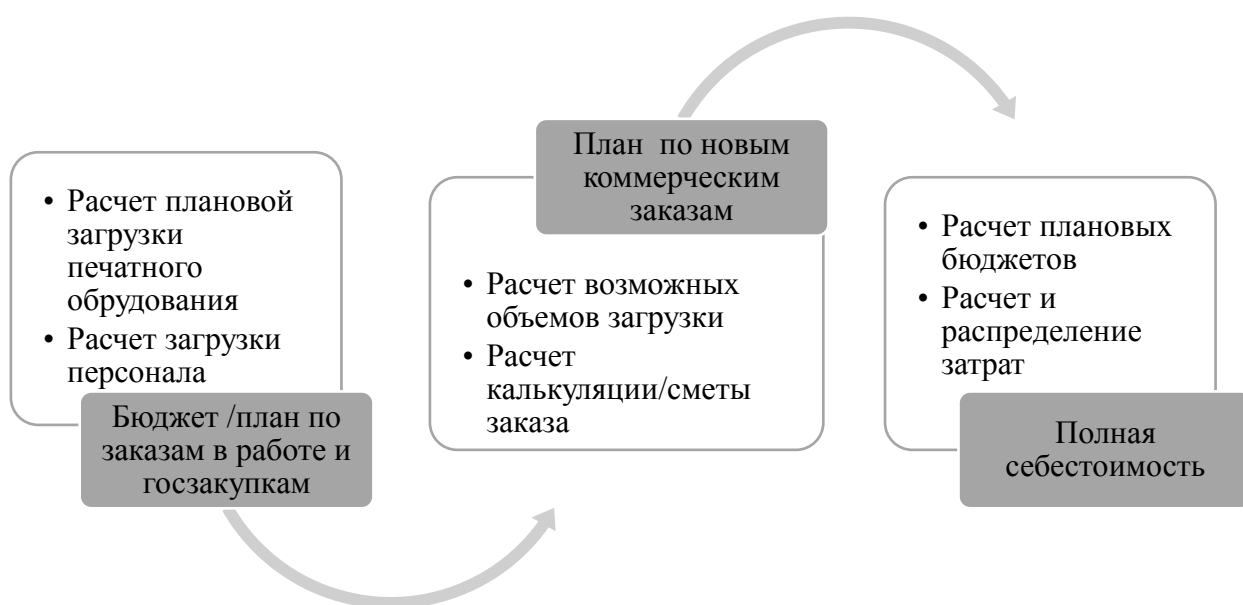


Рисунок 17 – Подход к организации планирования в системе

управления бизнес-процессами полиграфии

Рассмотрев подход к организации планирования в системе управления бизнес-процессами полиграфии необходимо изучить аналитические и прикладные возможности внедрения.

В настоящее время в большинстве полиграфических фирм осуществляется автоматизированный учет по всем участкам бухгалтерского учета. При этом используются программы: «1С-Бухгалтерия 8.2», «1С-Заработная плата и кадры, 8.2». Данные программы настроены на учет и используют типовой план счетов для коммерческих компаний, следовательно, автоматизированные системы, адаптированные для полиграфических компаний могут быть интегрированы без серьезных осложнений и затрат. Исходя из этого, представляется возможным интегрировать управленческий учет на базе программы «ASystem – система управления полиграфическим предприятием».

Данная АИС предназначена именно для малых предприятий, система управления полиграфическим и упаковочным производством класса MIS (Management Information System). Решение предназначено для отслеживания и оптимизации себестоимости услуг, может интегрироваться с системой учета 1С, подстраивается под любой тип счетов, а настраивается в зависимости от требований субъектов управления.

Интеграция АИС с программой «1С-Бухгалтерия 8.2» позволит полиграфическим компаниям, использующим управленческие данные и отчетность, работать в едином информационном пространстве в соответствии с принципом однократного ввода и многократного использования первичных данных.

В данном продукте возможна реализация следующих задач, достаточно актуальных для полиграфии:

- расчет полиграфического заказа.
- клиентская база.

- складской учет.
- учет готовой продукции, взаиморасчеты с заказчиками, подготовка расчетных и отгрузочных документов.
- анализ результатов работы отдела продаж.
- подсистема управления доступом asystemaccess.
- подсистема обмена данными с внешними системами asystemexchange;
- формирование статистической, экономической и управленческой отчетности.

Методика расчета в программе полностью совпадает с предложенной в рамках данного исследования, так как программа ASystem это позволяет (Рисунок 18).



Рисунок 18 – Методика расчета в программе ASystem

Расчет себестоимости единицы трудоемкости (ЕТ = 1 мин.) без учёта категорий персонала в рамках программы «ASystem» представлен в Приложении Г.

Данные, получаемые в процессе расчета, позволяют объективно оценивать затраты и экономический результат работы каждого подразделения и каждого заказа.

В результате внедрения данной АИС в практику деятельности полиграфических фирм появятся дополнительные возможности для контроля корректности плановых данных финансового и управленческого характера.

Детальный анализ получаемых данных позволит руководству полиграфических фирм определять причины низкой рентабельности отдельных подразделений, а также:

- управлять эффективностью работы подразделений, основанной на объективности получаемых данных бюджета;
- управлять рентабельностью на базе детальности получаемых данных бюджета.

3.2 Оценка эффективности внедрения выбранных бюджетных моделей в практику полиграфических компаний

В связи с тем, что оценить эффективность внедрения системы бюджетирования применительно ко всем компаниям полиграфии, рассмотренным в исследовании не представляется возможным, оценим вариант внедрения на примере ООО ПД «ДСМ».

Для полноты исследования проведена оценка эффективности внедрения системы бюджетирования для ООО ПД «ДСМ».

Прежде всего в предлагаемой модели необходимо оценить финансовую структуру полиграфической компании, так как именно она позволяет выделить ключевые направления и сможет стать базой бюджетирования.

Финансовые центры в классическом варианте – это подразделения генерирующие финансовые потоки организации, в ООО ПД «ДСМ» это непосредственные подразделения предприятия оказывающие услуги и занимающиеся производством печатных работ (рисунок 19) [16].

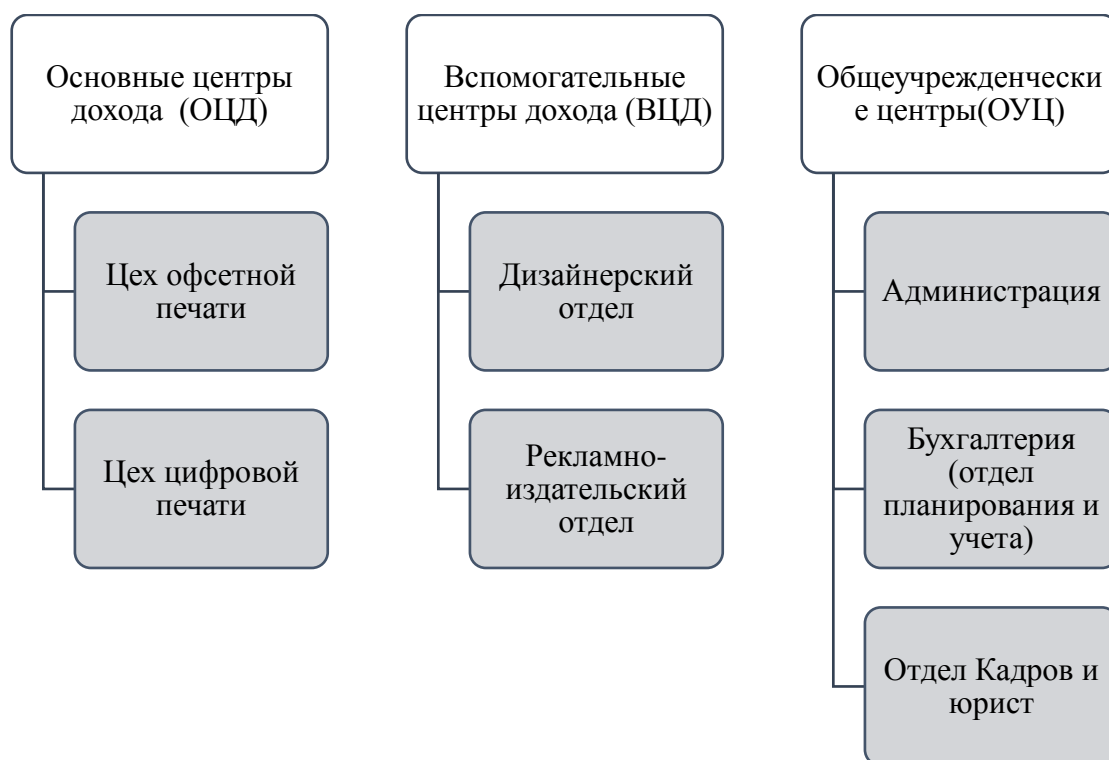


Рисунок 19 – Предлагаемая финансовая структура ООО ПД «ДСМ»

Следует заметить, что не все центры являются центрами финансовых потоков (доходов), но все выступают в качестве центров затрат. С учетом выделенных центров можно выделить виды статей затрат ООО ПД «ДСМ», включаемых в стоимость заказа (услуги), а полнота их включения или класс, например, в цехах основного производства печать различного качества оказывает существенное влияние на стоимость 1 ед. (печатного листа).

Далее проведена классификация затрат ООО ПД «ДСМ» с точки зрения финансового планирования и бизнес –процессов в полиграфии.

Традиционно полные затраты ООО ПД «ДСМ» формируются путем суммирования прямых и косвенных расходов. Конкретные виды затрат,

сформированные как классификационные позиции представлены в следующей таблице (таблица 29).

Таблица 29 – Классификация затрат для ООО ПД «ДСМ» как компании полиграфии

Тип затрат	Порядок расчета и статьи печатных и прочих услуг
Прямые затраты	Затраты ОЦД, ВЦД по статьям: 1) зарплата работников ОЦД, начисленная по всем основаниям; 2) зарплата персонала ВЦД, начисленная по всем основаниям; 3) начисления на оплату труда ОЦД и ВЦД; 4) стоимость материальных ресурсов, полностью или частично потребляемых в процессе оказания услуг (бумага, краска, трафареты, реактивы и химикаты, инструмент, прочие МПЗ); 5) доля износа оборудования ОЦД; 7) доля износа оборудования ВЦД, используемого в процессе оказания услуг
Косвенные затраты	1) расходы ОУЦ по всем статьям; 2) расходы ВЦД, не вошедшие в структуру прямых затрат; 3) прочие выплаты работникам ОЦД, ВЦД и ОУЦ; 4) социальное обеспечение работников; 5) затраты в целом: на услуги связи; на транспортные услуги; на коммунальные услуги; на содержание объектов недвижимого имущества; на содержание объектов движимого имущества; на амортизацию оборудования, не используемого при оказании услуг и прочих основных средств; на общехозяйственные расходы; на прочие услуги и работы; прочие расходы
Полные затраты	Сумма прямых затрат и доли косвенных затрат, приходящихся на доходный центр согласно принятой методике распределения

Также учитывая традиционность нормативного бюджетирования в ООО ПД «ДСМ» необходимо предусмотреть отдельный учет при планировании расходов по источникам их финансового обеспечения (госзаказ и коммерческий).

Исходя из реальных возможностей и существующей нормативной базы для ООО ПД «ДСМ» предложен следующий вариант отнесения затрат, накопленных в центрах (ОЦД, ВЦД): в соответствии с источниками финансирования.

Что предполагает накопление прямых затрат и дальнейшее их распределение (по данным учета ООО ПД «ДСМ») на услуги, оказанные в рамках: 1) выполнения государственных заказов (в соответствии с выигранными тендерами); 2) коммерческой деятельности.

Само распределение прямых затрат по каждой статье (оплата труда основного персонала (с начислениями), стоимость потребленных материальных запасов и т. д.) по источникам финансирования можно распределять пропорционально объемам выполненных услуг (ед. печатных листов для ОЦД), и единиц рекламных дизайнерских) проектов для ВЦД.

Что касается общей суммы затрат ООО ПД «ДСМ», предлагается также за базу распределения принять пропорциональный объем услуг по источникам финансирования пропорционально объемам услуг, выполненным в рамках: 1) выполнения государственных заказов (в соответствии с выигранными тендерами); 2) коммерческой деятельности. Технологически процесс планирования и распределения затрат в ООО ПД «ДСМ» в соответствии с предложенной моделью может быть описан в виде схемы (Рисунок 20).

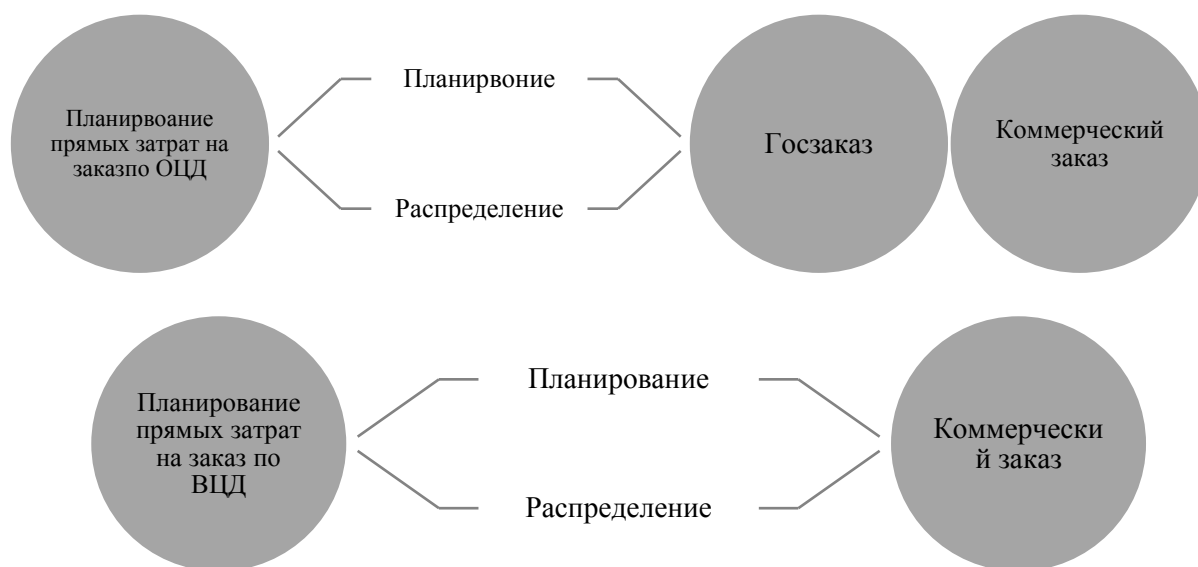


Рисунок 20 – Предлагаемая технология планирования и распределения затрат для ООО ПД «ДСМ» в соответствии с бюджетной моделью

Прямые затраты определяются по каждому затратному центру ООО ПД «ДСМ», являющемуся одновременно доходным центром или вспомогательным подразделением, как сумма затрат по указанным статьям.

Далее прямые затраты вспомогательных подразделений ООО ПД «ДСМ» распределяются между доходными центрами, то есть переносятся на прямые затраты доходных центров. Распределение затрат вспомогательных подразделений ООО ПД «ДСМ» между доходными центрами производится пропорционально объемам работ, услуг (количеству печатных листов, дизайнерских проектов, рекламных проектов и т. п.), выполняемым вспомогательными отделениями для конкретных подразделений доходных центров.

Выбор базы распределения косвенных затрат для ООО ПД «ДСМ» основывался на принципах единства показателей, то есть предлагается их распределение между доходными центрами пропорционально объемам услуг, выполненным в рамках: 1) выполнения государственных заказов (в соответствии с выигранными тендерами); 2) коммерческой деятельности.

Общая предлагаемая схема разнесения затрат для целей управления ООО ПД «ДСМ» представлена далее (Рисунок 21).

Предлагаемая последовательность не только соответствует нормативным требованиям учета, но и упрощает существующую систему финансового планирования затрат в ООО ПД «ДСМ» по следующим позициям:

- четко определена классификация статей затрат;
- вместо четырех существующих видов определены два (прямые и косвенные);
- определена методика планирования и распределения;
- выбрана единая база распределения (пропорционально объему услуг);
- предложена технология разнесения затрат по источникам финансирования (госзаказ и коммерческая деятельность).

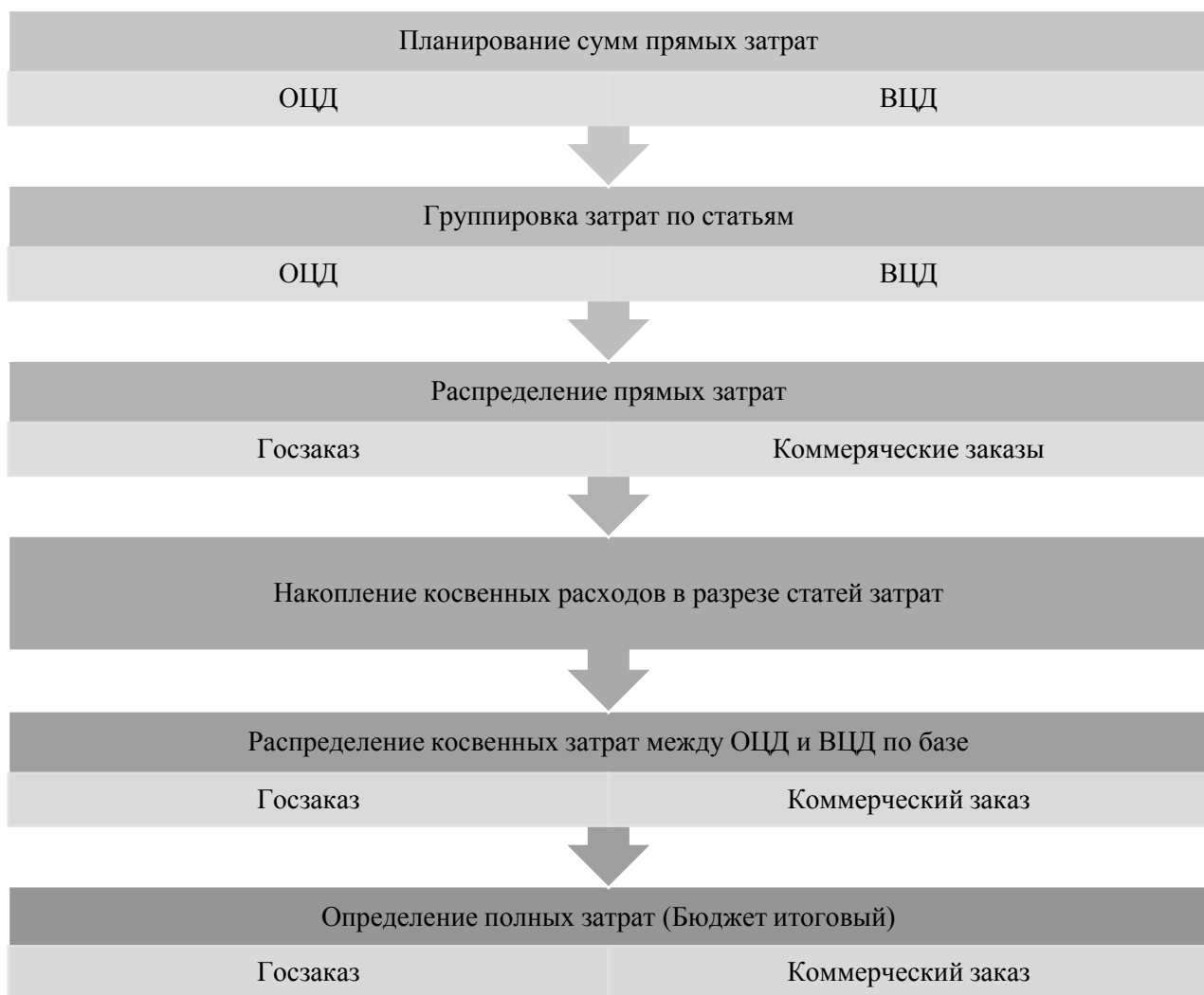


Рисунок 20 – Общая предлагаемая схема планирования и разнесения затрат для целей управления ООО ПД «ДСМ»

Относительно требований к составу и уровню детализации бюджета и отчетности ООО ПД «ДСМ», кратко охарактеризуем основные предлагаемые подходы, базирующиеся на предложенной модели бюджетирования.

Информация о доходах и затратах по бюджетам ООО ПД «ДСМ» является весьма существенной для управленческого звена при принятии управленческих решений, несомненно она должна удовлетворять требованиям целесообразности, объективности, краткости, оперативности представления, понятности и сопоставимости, что принципиально обеспечивается выбором соответствующей информационной автоматизированной системы, что рассмотрено далее, но важнее определить

какие данные актуальны для руководителей ООО ПД «ДСМ», в какой форме должны быть представлены показатели.

Исходя из особенностей ООО ПД «ДСМ»: принадлежности к отрасли полиграфии, малому предпринимательству и различных источников финансирования заказа, представляется целесообразным адаптировать принципы бюджетирования применительно к специфике рассматриваемого предприятия.

С учетом специфики был выбран ряд критериев и признаков для формирования структуры управленческой отчетности ООО ПД «ДСМ»:

- информация по продажам в центрах доходов, входящих в состав компании;
- информация по продажам в разрезе источников финансирования (госзаказ и коммерческие заказы);
- информация по видам печати и услуг;
- информация по центрам (ОЦД, ВЦД, ОУЦ).

В таблице 30 представлена приблизительная форма отчетности по доходам с элементами бюджетирования составленная на основе структуры счета «Продажи».

По данному отчету вполне ясно, какие из центров ООО ПД «ДСМ» выполнили плановые задания, перевыполнили или не достигли планируемых доходов. Представленная в данном отчете информация о доходах и расходах ООО ПД «ДСМ» может служить основанием для процессов анализа и дальнейшего совершенствования бюджетирования. Аналогичные отчеты могут быть представлены, как в целом по ООО ПД «ДСМ», так и в отдельности по всем подразделениям (центрам) ОЦД, ВЦД, ОУЦ. В рамках субконто можно учитывать и доходы по видам услуг (закрытые коммерческие заказы, оплаченные на 100% тендеры по госзаказу и т.д.).

Таблица 30 – Предлагаемая форма отчетности для ООО ПД «ДСМ»

Тип доходов и затрат	Планируемый объем доход/расход	Фактический объем доход/расход	Альтернативные потери по причине отказа от заказа		Центр ОЦД, ВЦД, ОУЦ
			Сумма возврата	Причина	
Код/тип	Прогнозный отчет о финансовых результатах	Текущий отчет о финансовых Результатах	Отчет по альтернативным потерям	Отчет по альтернативным потерям	
Профильные отделения цех офсетной печати	Плановая Сумма	Сумма	Сумма	Код	ОЦД, должность
Профильные отделения цех цифровой печати	Плановая Сумма	Сумма	Сумма	Код	ОЦД, должность
Дизайнерский отдел	Плановая Сумма	Сумма	Сумма	Код	ВЦД, должность
Рекламно-издательский отдел	Плановая Сумма	Сумма	Сумма	Код	ВЦД, должность
Вспомогательные доходы (аренда)	Плановая Сумма	Сумма	Сумма	Код	ВЦД, номер центра, должность
Косвенные	Плановая Сумма	Сумма	Сумма	Код	ОУЦ, номер центра, должность
ИТОГО	Плановая Сумма	Сумма	Сумма		

Таким образом, представляется целесообразным также предусмотреть возможность составления обобщенного отчета на основании отчетов о доходах и расходах по каждому отделу (центру ответственности).

На заключительном этапе необходимо внедрить автоматизированную программу для ведения управленческого учета с возможностью интеграции с имеющейся в настоящий момент в ООО ПД «ДСМ».

Внедрение бюджетирования на базе АИС для ООО ПД «ДСМ» позволит не только повысить эффективность труда работников, но и за счет снижения неэффективных затрат, планирования доходов и оценке эффективности позволит увеличить выручку и прибыль. Увеличение прибыли после мероприятий по оптимизации системы бюджетирования произойдет в результате активизации трудовой деятельности всех центров доходов.

Предлагаемые мероприятия носят затратный характер и направлены на

увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация данных мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на – 2 %. Затраты на реализацию мероприятий представлены в таблице 31.

Для расчета экономической эффективности проектных мероприятий необходимо учитывать:

- расчёт единовременных затрат разработчика;
- тиражирование и реализация программного обеспечения;
- план прибыли от продаж;
- финансовый план проекта;
- определение экономической эффективности проекта.

Таблица 31 – Затраты на реализацию мероприятий по модернизации системы бюджетирования ООО ПД «ДСМ»

Статья расходов	Ед. измерения	Стоимость за единицу, руб.	Количество	Итого, руб.
Мероприятия по ИТ				
Программный продукт ASystem	шт.	276000	1	276000
Мероприятия по внедрению модели бюджетирования				
Обучение бухгалтера экономиста на курсах	часов	18000	1	18000
Материальные затраты				
Внедрение модели бюджетирования (включая детализацию затрат, подразделений и пр.)	шт.	44766,5	4	179066
Итого	Руб.			473066

Далее вычислены прямые и косвенные расходы, связанные с внедрением модели бюджетирования (Таблица 32) [27].

В таблице 33 представлены общие затраты.

Рассмотрим ожидаемые финансовые результаты от реализации предлагаемых мероприятий. Одним из основных результатов реализации данных предложений является увеличение объемов, реализуемых услуг по центрам доходов (ОЦД и ВЦД) и рост производительности труда всего персонала, а, следовательно, и прибыли ООО ПД «ДСМ».

Таблица 32 – Расходы, связанные с модернизации системы бюджетирования ООО ПД «ДСМ»

Статья расходов	Доля , %	Ед. изм.	Расходы
Прямые расходы			
На аппаратное и программное обеспечение	31,00%	руб.	19045
На управление (сетевое и системное администрирование, проектирование)	5,00%	руб.	3072
На разработку статей затрат и классификацию	10,00%	руб.	6143
На разработку (постановка задач подразделениям, выделение центров затрат, формирование документации, тестирование)	3,00%	руб.	1843
На телекоммуникации (каналы связи и их обслуживание)	2,00%	руб.	1228
Итого прямых расходов	51,00%	руб.	31331
Косвенные расходы			
Пользовательские расходы (обучение, ошибки и просчеты)	40,00%	руб.	24574
Простои (потеря производительности из-за обучения персонала и переформатирование бюджетной модели)	9,00%	руб.	5529
Итого косвенных расходов	49,00%	руб.	30103
Итого ТСО	100,00%	руб.	61434

Рассчитаем экономический эффект от внедрения.

Таблица 33 – Общие затраты на реализацию мероприятий по модернизации системы бюджетирования ООО ПД «ДСМ»

Вид затрат	Цена за 1 ед. (руб.)	Кол- во	Сумма
			(руб.)
Затраты на реализацию мероприятий по модернизации системы управленческого учета	473066	1	473066
Расходы, связанные с внедрением системы «ASystem»	61434	1	61434
Обучение персонала, настройка техники, командировочные затраты	2700	15	40500
Текущие затраты (прочие непредвиденные расходы)	58000	1	58000
Итого	-	-	633000

По оценкам экспертов внедрение моделей бюджетирования в систему планирования позволяет увеличить производительность труда на 2-10%, следовательно, если объем реализации в 2019 году оставил 261654 тыс.

рублей, тогда экономия за счет роста производительности труда даже всего на 2% составит 5233 тыс. руб.

Экономическая эффективность мероприятий (Е) рассчитывается как отношение прироста (экономии) к затратам на мероприятия:

$$E = 5233 \text{ тыс. руб.} / 633 \text{ тыс. руб.} = 8,27$$

За счет экономии средств в рамках разработанной программы, предприятие может увеличить фонд оплаты труда в планируемом периоде на 2% для дальнейшего стимулирования производительности труда. После внедрения мероприятий все основные показатели деятельности ООО ПД «ДСМ» изменятся в сторону увеличения (Таблица 34).

Согласно проекту мероприятий объем реализации в планируемом периоде увеличится на 2%, что в денежном выражении составит 5233 тыс. рублей, соответственно выручка от реализации увеличится с 1035135 тыс. рублей до 266887 тыс. руб.

Таблица 34 – Основные экономические показатели ООО ПД «ДСМ» до и после внедрения мероприятий

Наименование показателя	Ед. изм.	Величина показателя		Отклонение	
		2019 г.	2021г. (проект)	абс.	%
Объем продаж	т. р.	261654	266887	5233	2
Среднегодовая численность работников, чел.	чел.	49	49	-	-
Производительность труда	т.р./чел.	5339,8	5446,7	106,9	2
Себестоимость продаж	т. р.	234526	235159	633	0,27
Затраты на 1 руб. Реализации	р.	0,9	0,88	-0,02	-2,3
Маржинальный доход (валовая прибыль)	т. р.	27128	31728	4600	17,9
Рентабельность по валовой прибыли	%	13,02	14,57	1,55	-

Так как численность персонала ООО ПД «ДСМ» в прогнозируемом периоде остается неизменной, увеличение объема реализации повлияет на увеличение производительности труда на 106,9 тыс. рублей.

Дополнительные затраты на реализацию разработанных мероприятий отразятся на увеличении себестоимости, она увеличится по сравнению с базовым годом на 633 т. р. При этом стоит отметить, что тем роста себестоимости всего 0,27%, что ниже темпов роста маржинального дохода 17,9%, что также свидетельствует об экономической эффективности предложенных мероприятий.

Главным итогом проекта мероприятий по модернизации системы бюджетирования ООО ПД «ДСМ» в 2021 г. является плановое увеличение валовой прибыли. Согласно данным таблицы 32 в прогнозируемом периоде валовая прибыль увеличится на 4600 тыс. рублей и оставит 31728 т. р., что подтверждает экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Кроме этого, наличие адекватной системы бюджетирования позволит:

- обеспечить единство финансового, управленческого учета и бюджетирования доходов;
- сократить трудовые затраты компании на подготовку и ввод данных в автоматизированную систему учета и отчетности;
- обеспечить высокую аналитичность и своевременность подготовки информации для принятия управленческих решений в области финансового планирования и управления бизнес-процессами полиграфического предприятия, разработки стратегии по видам печати и оказываемых услуг, а также работе с клиентами в части недополученных доходов.

Заключение

Исследование теоретических аспектов бюджетирования в рамках финансового планирования позволило выделить ряд существенных моментов, влияющих на актуальность эмпирического изучения.

Деятельность полиграфических предприятий в первую очередь направлена на удовлетворение потребностей их клиентов путем улучшения качества производимой продукции и предоставляемых услуг. Тем самым эффективность деятельности предприятий данной сферы напрямую зависит от эффективности применяемых концепций планирования, в том числе и бюджетного.

В зависимости от страны ведения бизнеса, доступности ресурсов и конкретного рынка полиграфических услуг формируются требования к управленческой информации и подходы к планированию бюджетов компании, однако предполагается, что собственники и менеджеры компании осознают какого типа информация необходима и какие управленческие воздействия следует предпринять, чтобы улучшить ситуацию, усилить конкурентную позицию и повысить эффективность предприятия в целом.

Используемые в западной практике стандарты бюджетирования в основном подходят для крупных полиграфических холдингов российского сегмента, для малых и средних фирм, не обладающих достаточными ресурсами (финансовыми и профессиональными) лучше использовать альтернативные варианты финансового планирования, соответствующие масштабам и специфике деятельности.

К организации системы бюджетирования в рамках финансового менеджмента постепенно будут вынуждены переходить все отечественные организации полиграфической отрасли, поскольку без этого перехода невозможно организовать эффективное финансово-экономическое управление, как подразделениями, так и всей организацией в целом.

Механизм бюджетирования современных полиграфических предприятий находится в постоянном развитии, поскольку вместе с внедрением цифровых технологий меняется сам процесс производства, изменяются не только виды затрат, но и их структура. Публикации последних лет подтверждают тенденцию к значительному расширению области применения бюджетирования и финансового планирования в полиграфии и свидетельствуют о необходимости проведения дальнейших исследований по вопросам управления затратами и ценообразованием в данной области. В современной экономической теории предприятия прибегают к использованию передовых производственных технологий, преобразующих модели поведения прямых затрат. Следовательно, становятся востребованы новые модели бюджетирования для описания производственных процессов.

Таким образом, корректно организованное и методологически обоснованное бюджетирование в сфере полиграфической промышленности может способствовать выявлению тенденций в развитии и формированию эффективной финансовой стратегии и дальнейшему развитию компаний отрасли, и в результате для эмпирического исследования выбраны три малых предприятий Самарской области, относящихся к отрасли полиграфии.

ООО ПД «ДСМ» зарегистрировано 8 октября 2015 г. Заявление о регистрации и присвоение реквизитов происходило в ИФНС по Железнодорожному району г. Самары. В настоящее время фирма зарегистрирована по ОГРН1156313060837, ей присвоены ИНН/КПП 6311160569/ 631101001. Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью полиграфический дом «ДСМ».

Начиная с 2015 г. ООО ПД «ДСМ» занимается оказанием полиграфических услуг для компаний и частных фирм в области широкоформатной печати; полиграфического производства рекламной продукции, буклетов, визиток, рекламных брошюр, журналов, книг в мягком и твердом переплете, а также занимается дополнительными видами

дизайнерских и оформительских услуг на рынке Самары и Самарской области.

Организационная структура предприятия – линейная.

Расчеты свидетельствуют о поступательном развитии компании за рассматриваемый период. Так как фирма работает на рынке с 2015 г. объемы выпуска и продаж начали расти с 2017 г., постепенно стабилизировался и объем прибыли, можно отметить, что фирма успешно выдержала серьезную конкуренцию на рынке полиграфических услуг и нашла свою клиентскую нишу.

Самым негативным моментом можно считать резкое снижение денежных средств на расчетном счете на 99,9%, что показывает неэффективность управления финансами.

При отсутствии долгосрочных обязательств и высоком темпе роста краткосрочных происходит снижение всех показателей финансовой стабильности, что позволяет предварительно оценить финансовое управление в компании как низкокачественное.

Предприятие является малым и занесено в реестр малых предприятий с 1 августа 2016 г. В связи с небольшим количеством сотрудников и невысокими объемами производства в ООО ПД «ДСМ» отсутствует финансовая служба, как отдельное подразделение, частично ее функции выполняет бухгалтерия (в сфере контроля денежных потоков, отслеживания задолженности контрагентов, расчета прибыли).

Проведенный анализ показал, что несмотря на функционирование в одном сегменте, компании имеют различный подход к организации управления, используют различные варианты производственной и финансовой структуры, обладают различным потенциалом в производственном и конкурентном плане.

Применяемая в настоящее время система формирования себестоимости происходит только в рамках финансового учета компании, анализ показал ее недостаточную информативность для целей управления, а также выявлены

пороки самой методологии определения себестоимости заказа. Кроме этого, отмечена ограниченность внедрения бюджетирования на базе центров ответственности ввиду недостаточности квалификации имеющихся сотрудников (бухгалтеров).

В процессе оценки эффективности бюджетирования выявлено, что несмотря на отсутствие специальных отделов финансового планирования и бюджетирования, финансовое управление и планирование себестоимости заказа «методом прайс-листа» для малых предприятий вполне приемлемый метод планирования на этапе начальной стадии жизненного цикла, что показал расчет экономической эффективности планирования для компаний.

Исследование проблем организации бюджетирования в компаниях полиграфии позволило сделать вывод о необходимости принятия адекватных управленческих решений в области модернизации данного направления, основанного на следующих позициях:

1. С учетом специфических особенностей принадлежности к субъектам малого предпринимательства, а также специфики, связанной с отраслевой принадлежностью к полиграфии, на первоначальном этапе предложено осуществить внедрение системы бюджетирования, без привязки к управленческому учету, но соответствующего характеру финансового планирования деятельности.

2. Разработать концепцию модернизации бюджетной модели с учетом специфики деятельности полиграфической отрасли, для чего: определить единый центр финансового планирования в организационном и функциональном аспекте; разработать упрощенный вариант классификации затрат, включаемых в плановую себестоимость заказа; определить единую методику распределения затрат; разработать концепцию планирования затрат по видам услуг; разработать требования к составу и уровню детализации управленческой отчетности; подобрать автоматизированную программу для бюджетирования с возможностью интеграции с имеющейся в настоящий момент.

Оценка показателей подтверждает, что для полиграфических компаний необходима коррекция модели и организации бюджетирования с учетом выявленных недостатков, а именно:

- внедрение единой системы управления бизнес-процессами с учетом отраслевой специфики;
- внедрение в организационную структуру отделов финансового планирования и бюджетирования;
- внедрение адекватной модели бюджетирования, как инструмента финансового планирования.

В рамках апробации модернизированной системы планирования бизнес-процессов на полиграфическом предприятии:

- предложена обновленная финансовая структура, соответствующая модели;
- проведена классификация затрат с точки зрения финансового планирования и бизнес –процессов в полиграфии;
- предложен следующий вариант отнесения затрат, накопленных в центрах (ОЦД, ВЦД): в соответствии с источниками финансирования, в рамках: 1) выполнения государственных заказов (в соответствии с выигранными тендерами); 2) коммерческой деятельности.
- апробирована технология планирования и распределения затрат в соответствии с бюджетной моделью;
- разработана приблизительная форма отчетности по доходам с элементами бюджетирования составленная на основе структуры счета «Продажи»;
- представлена экономическая оценка внедрения бюджетной модели на примере полиграфической фирмы.

Главным итогом проекта мероприятий по модернизации системы бюджетирования является плановое увеличение валовой прибыли. Кроме этого, наличие адекватной системы бюджетирования позволит:

- обеспечить единство финансового, управленческого учета и бюджетирования доходов;
- сократить трудовые затраты компании на подготовку и ввод данных в автоматизированную систему учета и отчетности;
- обеспечить высокую аналитичность и своевременность подготовки информации для принятия управленческих решений в области финансового планирования и управления бизнес-процессами полиграфического предприятия, разработки стратегии по видам печати и оказываемых услуг, а также работе с клиентами в части недополученных доходов.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абрютинa М.С. Анализ финансово-экономической деятельности фирмы. / М.С. Абрютинa, А.В. Грачев. — М.: Дело и Сервис, 2016. 232 с.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; под общ. ред. В.И. Стражева. - М.: Высшая школа, 2017. 468с.
3. Аскеров П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учеб. пос. / П.Ф.Аскеров, И.А.Цветков и др.; Под общ. ред. П.Ф. Аскерова. – М.: ИНФРА-М, 2017. 176 с.
4. Афанасенко А. Н. Приемы и методы анализа финансового состояния предприятия / А. Н. Афанасенко // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2018. № 4. С. 204–210.
5. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет.– М.: Финансы и статистика, 2018. 638с.
6. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. 524с.
7. Банк В.Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина; под ред. В.Р. Банка. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. 364с.
8. Баталова Е. Ю. Регулирование финансовой деятельности малых торговых предприятий в Российской Федерации / Е.Ю. Баталова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2017. № 8(86). С.8 -11.
9. Баумгартен Л.В. Разработка бюджета организации//Управление корпоративными финансами. - 2008. - № 3. - С. 24-32.
10. Безруких П.С., Кондраков Н.П., Палий В.Ф. и др. Бухгалтерский учет: Учебник /Под. ред. П.С. Безруких. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. 468с.
11. Белолипецкий ВТ. Финансы фирмы: курс лекций; под ред. И.Л. Мерзлякова. – М.: ИНФРА-М, 2016. 232с.

- 12.Бородина Е.И. Финансы фирмы /Е.И. Бородина [и др.]. – М:Банки и Биржи: ЮНИТИ, 2017. 428с.
- 13.Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Пер. с англ.; Гл. ред. сер. Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2017. 586 с.
- 14.Вахрушина, М. А. Управленческий учет / М. А. Вахрушина. - М.: БИНФА, 2011. 141 с.
- 15.Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие/ А.Н. Гаврилова, А. А. Попов - 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. 576с.
- 16.Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская и др. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. 360 с.
- 17.Гиляровская Л.Т. Финансово-инвестиционный анализ и аудит коммерческих организаций / Л.Т. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий. - Воронеж: Изд-во Воронеж, гос. ун-та, 2017. 632с.
- 18.Гришин А. Ф., Пантелеев А. В. Методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия / А. Ф. Гришин, А. В. Пантелеев // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2017. № 1. С. 145–151.
- 19.Донцова А.В. Анализ финансовой отчетности / А.В. Донцова, Н.А. Никифорова // Финансовый менеджмент. 2016. № 1. С.15-21.
- 20.Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие; под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2016. 386с.
- 21.Ефимова О.В., Мельник М.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / О.В.Ефимова, М.В. Мельник; под ред. О.В. Ефимовой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2016. 408 с.
- 22.Исаева Ш. М. Современные проблемы проведения анализа финансово-экономического состояния предприятия и пути их решения / Ш. М.

- Исаева// Современные проблемы науки и образования. 2018. № 2–3. С. 127.
23. Истомина Л. А. Зарубежный опыт анализа финансового состояния предприятий / Л. А. Истомина // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 1 (11). С. 62–65.
24. Казаков В.Е., Шарстнёв В.Л. Процессная модель коммерческой фирмы // Вестник Витебского государственного технологического университета 2015 №28.
25. Касаева, Т.В., В.С. Рябиков Сбалансированная система показателей: особенности ее применения в условиях национальной экономики // «Вестник Витебского государственного технологического университета», 2014, №25
26. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд./ В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. 302с.
27. Ковалева А.М. Финансы фирмы: учебник / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2017. 436с.
28. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью фирмы. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие / пер. с фр.; под. ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2016. 312с.
29. Колчина Н.В. Финансы фирмы / Н.В. Колчина [и др.]. – М.: ЮНИТИ, 2018. 591 с.
30. Кузина, А. Ф. Современный подход к совершенствованию учета и управлению затратами экономического субъекта / А. Ф. Кузина, Е. А. Павленко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. № 6-7. С. 198-200.
31. Лесина Т.В. Нефинансовая отчетность. Анализ и оценка показателей / Т.В. Лесина, Ю.С. Волкова; рец. М.И. Сидоровой // Аудит и финансовый анализ. - 2016. - № 4. - С. 311-315.

- 32.Максютов А.А. Управление доходами / А.А. Максютков// Финансы. – 2018. - № 12. – С.21-24.
- 33.Маркарьян Э. А. Финансовый анализ / Э. А. Макарьян. М. : Кнорус, 2018. 250 с.
- 34.Мезенцева А.В., Жилина Ю.А Основы бюджетирования в системе управленческого учета на предприятиях полиграфии // Символ науки. 2016. №10-1 (22). С. 83-85.
- 35.Налоговый кодекс РФ. Федеральный закон от 6 августа 2001 г. № 110-ФЗ (в ред. 23.11.2020 № 374-ФЗ,): официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 36.Павлова Л.Н. Финансы предприятий: учебник для вузов./ Л.Н. Павлова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2018. 362с.
- 37.Панкова С.В., Кубаткина Г.А. Организация бюджетирования на предприятиях //Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. №11. С. 13-16.
- 38.Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль», утвержденное приказом Минфина РФ от 06.07.02 г. № 43н. в ред. Приказа Минфина РФ от 24.12.2017 г. № 186н) официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 39.Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99). Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н (в ред. Приказа Минфина РФ от 06.04.2015 № 57н) официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 40.Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утверждено приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н, с изменениями от 06.04.2015 № 57н) официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

41. Попова, Р.Г. Финансы предприятий / П.Р.Г. Попова, И.Н. Самонова, И.И. Доброседова. — СПб. : Питер, 2016. 224 с.
42. Развитие управленческого учета и отчетности в коммерческих организациях. Монография под редакцией проф. Лабынцева Н.Т. – Ростов- на-Дону: изд.- полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. 378 с.
43. Родионова Е. Н. Управление финансовым состоянием // В книге: Экономика и управление: вызовы инновационного развития материалы Всероссийской научно-практической конференции. Челябинский Многопрофильный Институт. 2019. С. 64–67.
44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности фирмы: учеб. пособие. 7-е изд./ Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2017. 418с.
45. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ/ Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: Юнити, 2016. 479 с.
46. Сергеев И.В., Экономика организаций (предприятий): учебник. / И.В. Сергеев, И.И. Веретенников; под ред. И.В. Сергеева – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. 560 с.
47. Симунина Т.А. Экономика фирмы: учеб. пособ. / Т.А. Симунина, Е.Н. Симунин, В.С. Васильцов и др. - 3-е изд. пераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2018. 256 с.
48. Складенко В.К. Формирование и распределение доходов фирмы / В.К. Складенко, А.Н. Голеницкий // Справочник экономиста. 2016. №1. С.77-85.
49. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет для руководителей. 2-е изд., перераб. и доп./ Я. В. Соколов, М. Л. Пятов. – М.: Проспект, 2016. 352с.
50. Соколов Я. В., Пятов, М. Л. Достоверный и добросовестный взгляд на бухгалтерскую информацию / Я.В. Соколов, М.Л. Пятов// Бухгалтерский учет, 2019. № 5. С.52-56.

- 51.Справочник финансиста фирмы. 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. 186с.
- 52.Ткачук М.И. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. – М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2016. 198с.
53. Управление финансами организаций: учеб. пособие / под ред. А.Н. Гавриловой, Е.Ф. Сысоевой. – Воронеж: ИПФ Воронеж, 2017. 288с.
- 54.Усенко Л. Бизнес-анализ деятельности организации. М.: Инфра-М, 2018. 560с.
- 55.Учетная политика для целей налогообложения: справоч.пособие / под ред. С.А. Николаевой. Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Аналитика – Пресс, 2018. 122с.
- 56.Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (в ред. от 31 декабря 2017 г. № 481-ФЗ): официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 57.Филатов, О.К. Планирование финансов, управление на предприятии: практическое пособие/ О.К. Филатов. – М.: Финансы и статистика, 2016. 429с.
- 58.Финансовое планирование / Поукок М.А., Тейлор А.Х. – М.: Инфра-М, 2016. 246с.
- 59.Финансы фирмы: учебник / под ред. М.В.Романовского. – СПб.: Бизнес-пресса, 2017. 258с.
- 60.Финансовое управление компанией / Е.В. Кузнецова. – М.: Правовая культура, 2019. 196с.
- 61.Финансовый менеджмент. Руководство по технике эффективного менеджмента: учеб.пособие / под. ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Карана, 2019. 322с.

62. Финансовый менеджмент: практикум / Л.А. Бурмистрова, Е.О. Ветрова, О.А. Жеволукова и др.; под ред. Н.Ф. Самсонова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 206с.
63. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд. – М.: Перспектива, 2017. 322с.
64. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г.Б. Поляк, И.А. Акодис, Т.А. Краева и др.; под ред. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2016. 486с.
65. Финансы предприятий/ А.М. Козина. – СПб.: Питер, 2015. 346с.
66. Финансы предприятий: учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; под ред. Н.В. Колчиной. 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 636с.
67. Фридман, А.М. Финансы организации (предприятия): учебник / А.М. Фридман. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. 488 с.
68. Хелферт, Э. Техника финансового анализа. / Э.Хелферт. – СПб. : Питер, 2016. – 192с.
69. Хмельницкая Н.В., Боровяк С.Н. Бюджетирование - экономическая основа качества системы управления // Молодой ученый. - 2015. -№ 19 (99). - С. 362-365 // [http:// www.moluch.ru](http://www.moluch.ru)
70. Хромова, И. Н. Методические основы управленческого учета в условиях применения современных калькуляционных систем / И. Н. Хромова, С. А. Ахиджак, А. С. Мацко // Интернет-журнал «Наукovedение» [Электронный ресурс]. - Том 9. №1 (2017). Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN117.pdf>
71. Шароватова Е.А. Особенности управленческого учета затрат в зависимости от отраслевой технологии предприятий // Вестник профессиональных бухгалтеров, №2, 2016. с. 87-99.

- 72.Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2019. 208 с.
- 73.Юзвович Л.И., Валова Е.Ю. Международный опыт внедрения бюджетирования, ориентированного на результат // Финансы и кредит. 2010. №21 (405). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n7mezhdunarodnyy-opyt-vnedreniya-byudzhetrovaniya-orientirovannogo-na-rezultat> (дата обращения: 01.10.2020).
- 74.Юхтанова Ю. А. Сравнительная оценка методик анализа финансового состояния предприятия / Ю. А. Юхтанова // Вестник магистратуры. 2018. № 10 (49). С. 100–102.
- 75.Gupta A, Dengre V, Abubakar H & Manan Shah Comprehensive review of text-mining applications in finance Financial Innovation volume6, Article number: 39 (2020) Cite this article.
- 76.Mehmet Akif Destek and Bilge Koxsel Income inequality and financial crises: evidence from the bootstrap rolling window // Financial Innovation 2020 November 2020
- 77.Nan Hua, Cristian Morosan, Agnes DeFranco, The other side of technology adoption: Examining the relationships between e-commerce expenses and hotel performance, In International Journal of Hospitality Management, Volume 45, 2015, Pages 109-120.
- 78.Rajan Sruthi & Santhakumar Shijin Investigating liquidity constraints as a channel of contagion: a regime switching approach// Financial Innovation volume6, Article number: 24 (2020)
- 79.What is Internal Rate of Return (IRR)? [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/>.

Приложение А

Отчетность ООО ПД «ДСМ»

Бухгалтерский баланс		на 01 января 2020 г.		Коды	
		Форма по ОКУД		0710001	
		Дата (число, месяц, год)		01 01 2020	
Организация ООО "Полиграфический Дом "ДСМ"		по ОКПО		34394418	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		6318040694	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД		18.12	
Прочие виды полиграфической деятельности		ОКВЭД		18.12	
Организационно-правовая форма/форма собственности ООО частная		по ОКОПФ/ОКФС		12300 16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ		384 (385)	
Местонахождение (адрес) г. Санкт-Петербург					

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2019 г. ³	2018 г. ⁴	2017 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	8801	2034	0
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	8801	2034	0
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	2544	4441	6170
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	36143	26235	7821
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			13700
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2	2742	375
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	38689	33418	28066
	БАЛАНС	1600	47490	35452	28066

Форма 0710001 с. 2

Продолжение приложения А

Отчет о финансовых результатах				
	за	год	20 18 г.	
			Форма по ОКУД	0710002
			Дата (число, месяц, год)	01 01 2019
Организация	ООО "Полиграфический Дом "ДСМ"		по ОКПО	34394418
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	6318040694
Вид экономической деятельности	Прочие виды полиграфической деятельности		по ОКВЭД	18.12
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО частная		по ОКОПФ/ОКФС	12300 16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			по ОКЕИ	384 (385)
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За год 20 18 г. ³	За год 20 17 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	191800	108940
	Себестоимость продаж	2120	(173658)	(97738)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	18142	11202
	Коммерческие расходы	2210	(11099)	(6542)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7043	4660
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	272	457
	Проценты к уплате	2330	(1555)	(1555)
	Прочие доходы	2340	0	0
	Прочие расходы	2350	(130)	(85)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5630	3477
	Текущий налог на прибыль	2410	(1129)	(697)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4501	2780

Форма 0710002 с. 2

Продолжение приложения А

Отчет о финансовых результатах		за год 20 19 г.		Коды	
		Дата (число, месяц, год)		0710002	
Организация ООО "Полиграфический Дом "ДСМ"		Форма по ОКУД		01 01 2020	
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО		34394418	
Вид экономической деятельности		ИНН		6318040694	
Прочие виды полиграфической деятельности		по ОКВЭД		18.12	
Организационно-правовая форма/форма собственности ООО частная		по ОКOPФ/OKFC		12300 16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ		384 (385)	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За год		За год	
			20 19 г. ³		20 18 г. ⁴	
	Выручка ⁵	2110	261654		191800	
	Себестоимость продаж	2120	(234526)		(173658)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	27128		18142	
	Коммерческие расходы	2210	(19172)		(11099)	
	Управленческие расходы	2220	(0)		(0)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7956		7043	
	Доходы от участия в других организациях	2310	0		0	
	Проценты к получению	2320	0		272	
	Проценты к уплате	2330	(2322)		(1555)	
	Прочие доходы	2340	0		0	
	Прочие расходы	2350	(218)		(130)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5416		5630	
	Текущий налог на прибыль	2410	(1123)		(1129)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0		0	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0		0	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0		0	
	Прочее	2460	0		0	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4293		4501	

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За год		За год	
			20 19 г. ³		20 18 г. ⁴	
	СПРАВОЧНО					
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510				
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520				
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	4293		4501	
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900				
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910				

Руководитель	_____	_____	Главный бухгалтер	_____	_____
	(подпись)	(расшифровка подписи)		(подпись)	(расшифровка подписи)
" 01 "	января	20 20 г.			

Приложение Б

Отчетность ООО «Алекс-Принт»

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 20 19 г.

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 12 2019
Организация <u>ООО «Алекс-Принт»</u> по ОКПО	20977323
Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ОКПО	6316182164
Вид экономической деятельности <u>Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области</u> по ОКВЭД	18.2
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКФС/ОКФС	384 /385
Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность _____ по ОКЕИ	384 /385
Единица измерения: т. р.	384 /385
Местонахождение (адрес) <u>443070, Самарская область, город Самара, Аэродромная улица, 45, офис №636</u>	

Наименование показателя	На 31 Декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	14756	17801	19202
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-
Отложенные налоговые активы	358	434	57
Прочие вне оборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	15114	18235	19259
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	6480	6038	5670
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	75
Дебиторская задолженность	47675	50929	31744
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	2018	1528	5661
Прочие оборотные активы	10	10	10
Итого по разделу II	56174	58505	43160
БАЛАНС	71288	76740	62419

Продолжение приложения Б

Наименование показателя	На 31 Декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	4	4	4
Переоценка вне оборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	10356	11357	14848
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	836	2495	493
Итого по разделу III	11196	13856	15345
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	27597	24577	21791
Отложенные налоговые обязательства	39	49	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	27636	24626	21791
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	16400	25700	7409
Кредиторская задолженность	15898	12131	12054
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	158	427	5820
Итого по разделу V	32456	38258	25283
БАЛАНС	71288	76740	62419

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах
за январь-декабрь 20 19 г.

Организация	ООО «Алекс-Принт»	Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Идентификационный номер налогоплательщика		Форма по ОКУД	0710002		
Вид экономической деятельности	Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области	ИНН	20977323		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	по ОКВЭД	18.2		
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За 20 19 г.	За 20 18 г.
	Выручка	79925	161847
	Себестоимость продаж	(72441)	(152984)
	Валовая прибыль (убыток)	7484	8863
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	7484	8863
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	353
	Проценты к уплате	(9003)	(5654)
	Прочие доходы	20185	42746
	Прочие расходы	(17249)	(43408)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1327	2900
	Текущий налог на прибыль	(1030)	(2618)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	93	27
	Изменение отложенных налоговых активов	159	186
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	231	495

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За 20 19 г.	За 20 18 г.
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки вне оборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Приложение В

Отчетность ООО «Абрис»

Бухгалтерский баланс		на 01 января 2020 г.			Коды		
		Дата (число, месяц, год)			01 01 2020		
		Форма по ОКУД			0710001		
Организация ООО "Абрис"		по ОКПО			6316171797		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН			6318040694		
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД			93.29		
Организационно-правовая форма/форма собственности ООО частная		по ОКФС/ОКФТ			12300 16		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ			384 (385)		
Местонахождение (адрес) г. Самара							
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 1 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря		
			2019 г. ³	2018 г. ⁴	2017 г. ⁵		
	АКТИВ						
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
	Нематериальные активы	1110	155	0	0		
	Результаты исследований и разработок	1120					
	Нематериальные поисковые активы	1130					
	Материальные поисковые активы	1140					
	Основные средства	1150	3008	2685	1535		
	Доходные вложения в материальные ценности	1160					
	Финансовые вложения	1170					
	Отложенные налоговые активы	1180					
	Прочие внеоборотные активы	1190	892	199	523		
	Итого по разделу I	1100	4055	2884	2058		
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
	Запасы	1210	2655	1736	1315		
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	54	48	24		
	Дебиторская задолженность	1230	970	785	587		
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240					
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	454	323	225		
	Прочие оборотные активы	1260					
	Итого по разделу II	1200	4133	2892	2151		
	БАЛАНС	1600	8188	5776	4209		

Форма 0710001 с. 2

Продолжение приложения В

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря		
			2019 г. ³	2018 г. ⁴	2017 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	60	60	60
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	3188	2722	1631
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3896	2015	1957
	Итого по разделу III	1300	7144	4797	3648
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	1044	976	561
	Доходы будущих периодов	1530	0	3	0
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	1044	979	561
	БАЛАНС	1700	8188	5776	4209
Руководитель _____			Главный бухгалтер _____		
(подпись)			(подпись)		
(расшифровка подписи)			(расшифровка подписи)		
" 01 "	января	20 20	г.		

Приложение Г

Расчет себестоимости в программе ASystem

Наименование		Тираж	Формат	Красочность	Количество полос
1 Книга		2 000	Обрезной	Двухцветной	
2 Книга - Переплетная кр.		2 000	438x305	438x305	
3 Книга - Страница		4 000	208x305	208x305	
4 Книга - Отстав		2 000	6x305	6x305	
5 Книга - Полурейный		2 000	408x335	408x335	4+0
6 Книга - Блок и форзац		2 000	210x297	210x297	
7 Блок		2 000	210x297	210x297	
8 Блок ч/б		2 000	210x297	210x297	1+1
					28

Наименование	Книга Формат	Наименование	Производитель наим.	Ед.	Расширять по формуле рези	Тип	Предоставлено заказчиком	Полуформат	Плотность, г/м2	Толщина	Формат бумаги	Формат рези	Доля рези	Расчетные показатели		Итоговые показатели						
														Вес, кг	Длина, м	Площадь, м2	Количество листов	Вес, кг	Длина, м	Площадь, м2		
1 Блок цветной (1)		Мелованная натурная Spovint 90 г/м2 700х1	Европа	л		Мелованная н.			90	0.078	700x1000	640x900	1	2.632	165.916	2.632.000	1.942.40	2.632	165.916	2.632.000	1.942.40	
2 Блок цветной (2)		Мелованная натурная Spovint 90 г/м2 700х1	Европа	л		Мелованная н.			90	0.078	700x1000	640x900	1	1.323	83.948	1.323.000	926.10	1.323	83.948	1.323.000	926.10	
3																						
4 Блок цветной (2/1)		Мелованная натурная Spovint 90 г/м2 700х1	Европа	л		Мелованная н.			90	0.078	700x1000	640x900	1	751	47.313	751.000	525.70	751	47.313	751.000	525.70	
5																						
6 Блок ч/б (1)		Осетная Маистро Print 80 г/м2 640x900 (Рос)	Россия	л		Осетная			80	0.106	640x900	640x900	1	2.360	110.132	2.360.000	1.376.64	2.360	110.132	2.360.000	1.376.64	
7 Блок ч/б (2)		Осетная Маистро Print 80 г/м2 640x900 (Рос)	Россия	л		Осетная			80	0.106	640x900	640x900	1	1.203	55.435	1.082.70	682.93	1.203	55.435	1.082.70	682.93	
8																						
9 Блок ч/б (2/1)		Осетная Маистро Print 80 г/м2 640x900 (Рос)	Россия	л		Осетная			80	0.106	640x900	640x900	1	631	29.077	567.90	383.46	631	29.077	567.90	383.46	
10																						
Σ																						

Наименование	Оборудование	Детали																				
		Книга	Блок	Блок ч/б	Блок цветной	Книга - Переплетная крашала	Книга - Страница	Книга - Отстав	Книга - Полурейный направлял	Книга - Форзац	Книга - Блок и ворзац	Блок цветной (1)	Блок цветной (2)	Блок цветной (3)	Блок ч/б (1)	Блок ч/б (2/1)	Блок ч/б (3)	Книга - Отстав	Книга - Полурейный направлял	Книга - Страница		
1 Изготовление форм СР	СР																					
2 Печать листовая	Листовая А1 2																					
3 Печать листовая	Листовая А1 5xL																					
4 Печать листовая	Листовая А1 5xL																					
5 Печать листовая	Листовая А1 5xL																					
6 УФ лак оссет	УФ лак																					
7 Резка	Резка																					
8 Фальцовка тетрадей	Фальцовка																					
9 Подборка тетрадей	Подборка тетрадей																					
10 Шитье нитками	Ниткошвейка																					
11 Проверка и сдача	Резка																					
12 Изготовление кружки	Кружкопечательная машина																					
13 Сборка книги	Переплетная линия																					
14 Упаковка	Упаковка																					
Σ																						