

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Школа экономики и менеджмента

Кафедра финансов, денежного обращения и кредита

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД  
ГЭК

Зав. кафедрой ФДОиК

\_\_\_\_\_ Е.Г. Князева

« 23 » июня 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК  
ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Руководитель: Разумовская Елена Александровна \_\_\_\_\_

д. э. н., профессор

Нормоконтролер: Полякова Екатерина Юрьевна \_\_\_\_\_

старший преподаватель

Студент группы ЭУМ-282006 \_\_\_\_\_

Гнездилов Илья Сергеевич

Екатеринбург

2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»  
Институт экономики и управления  
Школа экономики и менеджмента  
Кафедра финансов, денежного обращения и кредита

## **ОТЗЫВ**

**на магистерскую диссертацию**

на тему

**«Совершенствование планирования и бюджетирования, как факторов повышения  
эффективности управления финансами производственного предприятия»**

выполненную

**Гнездиловым И.С.**

**Актуальность исследования.** Актуальность темы обусловлена потребностью предприятий в повышении точности прогнозов относительно потребностей в ресурсах для устойчивой работы. Управление финансами современных экономических субъектов основано на качестве бюджетирования и планирования, что особенно важно для предприятий, имеющих сложную производственную структуру и нуждающихся в оперативной финансовой и экономической информации по оптимизации затрат. В конечном счете, бюджетирование и планирование влияют на финансовые результаты и способствуют принятию обоснованных управленческих решений.

**Структура работы.** Структура работы представляется логически обоснованной; соответствует заявленной теме, отвечает цели и задачам исследования.

В первой главе *«Сущность и принципы организации системы финансового планирования на предприятии»* раскрыта сущность системы финансового планирования и определено место бюджетирования в ней; рассмотрены подходы, методы и этапы процесса бюджетирования; представлены основные модели бюджетирования на предприятии.

Во второй главе *«Система планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий»»* обосновано влияние государственного оборонного заказа на процесс бюджетирования и финансовое состояние компании. Автором проведена оценка финансового состояния компании и проанализирована действующая система бюджетирования.

В третьей главе *«Направления развития, оптимизации, совершенствования системы планирования и бюджетирования»* выявлены проблемы планирования и бюджетирования

ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» и разработаны меры, направленные на улучшение финансового состояния компании.

**Умение пользоваться современными методами сбора и обработки информации.**

Магистрант продемонстрировал достаточный уровень навыков поиска, сбора и обработки информации. В работе использованы современные источники, опубликованные в ведущих изданиях.

**Самостоятельность подхода.** Исследование выстроено с учетом всех аспектов заявленной темы: выполнен обзор подходов, методов, форм и этапов понятия «бюджетирование»; предпринята попытка самостоятельной формулировки основных методологических проблем бюджетирования и планирования; представлен анализ финансового состояния реального производственного предприятия, деятельность которого связана с выполнением государственного оборонного заказа.

**Степень обоснованности выводов и рекомендаций.** Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные магистрантом, представляются обоснованными и аргументированными; теоретические и методические положения, практические рекомендации проведенного исследования, основываются на фундаментальных и прикладных трудах отечественных и зарубежных ученых в области планирования и бюджетирования. В работе магистрант опирается на нормативные документы, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати, соблюдая принципы научной преемственности с предшествующими работами по данной проблематике, согласованности полученных результатов с основными теоретическими положениями.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертации.**

Подтверждением объективности и достоверности, полученных выводов и рекомендаций является их апробация и принятие к использованию в ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

**Достоинства работы.** Обоснованность выводов, позволившая предложить модель бюджетирования. Уникальность текста выпускной квалификационной работы составляет 88,8%.

**Недостатки работы.** Выводы по третьей главе следовало бы подкрепить соответствующим иллюстративным материалом.

**Общий уровень работы.** Работа выполнена на достаточном уровне для работы данного класса; поставленные цель и задачи достигнуты.

**Оценка соответствия ВКР требованиям ФГОС.**

Результаты освоения основной профессиональной образовательной программы, представленные в ВКР	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
В части общекультурных компетенций	+		
В части общепрофессиональных компетенций	+		
В части профессиональных компетенций	+		
В части дополнительных компетенций (при наличии)	+		

**ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выполненная выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) является самостоятельным, законченным исследованием, достойным представления перед ГЭК. Автор данной работы заслуживает присуждения квалификации МАГИСТР по направлению 38.03.01. «ЭКОНОМИКА».

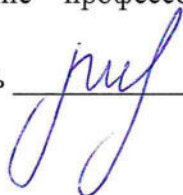
**Ф.И.О руководителя ВКР** Разумовская Е.А

Должность: профессор кафедры, финансов, денежного обращения и кредита

Уч. звание – профессор

Уч. Степень – доктор экономических наук

Подпись \_\_\_\_\_



Дата 22.06.2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

## РЕЦЕНЗИЯ

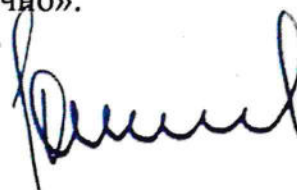
на выпускную квалификационную работу

магистранта Гнездилова Ильи Сергеевича группы ЭУМ-282006  
тема ВКР: «Совершенствование планирования и бюджетирования, как  
факторов повышения эффективности управления финансами  
производственного предприятия»

1. Актуальность темы обуславливается тем, что на предприятиях необходимо повышать точность прогнозов относительно будущих операций и связанных с ними потребностей в ресурсах для повышения качества бюджетирования и планирования
2. Оригинальность и глубина проработки разделов ВКР. Работа состоит из введения, трех глав, заключения. В первой главе рассмотрена сущность и принципы организации финансового планирования на предприятии. Определены подходы, методы и этапы процесса бюджетирования. Определено место бюджетирования в системе финансового планирования, представлен сравнительный анализ определения сущности бюджетирования, описаны формы бюджетов, процесс бюджетирования. Проведен сравнительный анализ моделей бюджетирования. Во второй главе представлена информация о текущей системе планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий». Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2015–2019 гг. Определена роль государственного оборонного заказа с точки зрения бюджетирования. В третьей главе представлены проблемы и направления развития, оптимизации, совершенствования системы планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий». Раскрыты недостатки системы бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий», выявлены проблемы и предложены пути их решения.
3. Общая грамотность и качество оформления записки. Стиль и язык изложения материала в работе И.С. Гнездилова соответствует требованиям, предъявляемым к магистерским диссертациями.
4. Вопросы и замечания: выводы по третьей главе не подкреплены соответствующим иллюстративным материалом.

5 Общая оценка работы: работа Гнездилова Ильи Сергеевича является законченным самостоятельным исследованием и, при соответствующей защите, может быть оценена на «отлично».


Рецензент: К.Н. Савин



САВИН К.Н

Полные сведения о рецензенте: Савин Константин Николаевич, доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, Президент Ассоциации «ЖКХ-68» профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет».  
моб.тел.: 8 910757 74 17; e-mail: [kon-savin@yandex.ru](mailto:kon-savin@yandex.ru)

Подпись Савина К.Н., удостоверяю:

Начальник кадровой службы  Б.В.Кулина

м.п.

«22» ИЮНЯ 2020 г.



## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит введение, 3 главы, заключение, список литературы, включающий 61 источник, 10 таблиц, 11 рисунков. Объем диссертации 76 страниц.

Бюджетирование является основным инструментом гибкого планирования, позволяющий представить планирование в понятной и удобной форме, а также оценить результаты деятельности предприятия в краткосрочном и долгосрочных периодах, поэтому система бюджетирования является одним из инструментов реализации финансовой политики, которая направлена на более эффективное управление финансами предприятия.

Целью данной работы является исследование бюджетирования как инструмента финансового планирования на предприятии ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» и выявление проблем планирования и разработка мер, направленных на достижение улучшения финансового состояния компании.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность системы финансового планирования предприятия и определить место бюджетирования в ней;
- рассмотреть подходы, методы и этапы процесса бюджетирования;
- проанализировать модели бюджетирования на предприятии;
- исследовать действующую систему планирования и бюджетирования предприятия ЗАО «Региональный центр лазерных технологий»;
- выявить проблемы, предложить пути их решения и определить перспективы развития системы бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

В рамках диссертации предложено использование инструментария, позволяющего учитывать специфику деятельности предприятия при выборе и разработке бюджетной модели.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Сущность и принципы организации системы финансового планирования на предприятии.....	7
1.1 Сущность системы финансового планирования и место в ней бюджетирования.....	7
1.2 Подходы, методы и этапы процесса бюджетирования.....	16
1.3 Модели бюджетирования на предприятии.....	24
1. Система планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».....	28
1.1. Анализ и оценка финансового состояния ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».....	28
1.2. Влияние государственного оборонного заказа с точки зрения бюджетирования.....	43
1.3. Анализ действующей системы бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».....	50
2. Направления развития, оптимизации, совершенствования системы планирования и бюджетирования.....	59
2.1. Проблемы планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» и меры, направленные на достижение улучшения финансового состояния компании.....	60
Заключение.....	69
Список использованной литературы.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Экономические реформы в России создали условия для повышения деловой активности экономических субъектов страны. Проблемы управления финансами в данных условиях выдвигаются на первый план.

Предприятия, которые имеют сложную производственную структуру нуждаются в оперативной финансовой и экономической информации, которая поможет оптимизировать затраты, оказать влияние на финансовые результаты, а также позволит руководящему составу принимать обоснованные управленческие решения.

Как поживает практика для эффективного развития предприятия руководство по развитию должно представить вышестоящему руководству проекты бизнес-планирования с обоснованными расчетами. Документ должен быть грамотно и правильно структурирован, где прописано большинство вариантов развития событий, а также результаты нововведений, отражающие повышение эффективности деятельности предприятия, но проблемы, которые возникают перед руководством вызывают значительные затруднения.

Одной из самых главных проблем является причина отсутствия на предприятии стратегии, финансово-экономических показателей, задокументированных целей, принципов и критериев. Отсутствие целей в долгосрочной перспективе, а также действий для реализации целей, сложность ориентации в рыночных условиях приводит к тому, что первоочередной задачей является решение текущих дел, а не долгосрочное планирование.

Бюджетирование является основным инструментом гибкого планирования, позволяющий представить планирование в понятной и удобной форме, а также оценить результаты деятельности предприятия в краткосрочном и долгосрочных периодах, поэтому система бюджетирования является одним из инструментов реализации финансовой политики, которая направлена на более эффективное управление финансами предприятия.

Актуальность темы обуславливается тем, что на предприятиях необходимо повышать точность прогнозов относительно будущих операций и связанных с ними потребностей в ресурсах для повышения качества бюджетирования и планирования.

Целью данной работы является исследование бюджетирования как инструмента финансового планирования на предприятии ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» и выявление проблем планирования и разработка мер, направленных на достижение улучшения финансового состояния компании.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность системы финансового планирования предприятия и определить место бюджетирования в ней;
- рассмотреть подходы, методы и этапы процесса бюджетирования;
- проанализировать модели бюджетирования на предприятии;
- исследовать действующую систему бюджетирования предприятия ЗАО «Региональный центр лазерных технологий»;
- выявить проблемы, предложить пути их решения и определить перспективы развития системы бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

Объектом исследования является ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

Предметом исследования является организация системы бюджетирования на предприятии ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения. В первой главе рассмотрена сущность и принципы организации финансового планирования на предприятии. Определены подходы, методы и этапы процесса бюджетирования. Определено место бюджетирования в системе финансового планирования, представлен сравнительный анализ определения сущности бюджетирования, описаны формы бюджетов, процесс бюджетирования. Проведен сравнительный анализ моделей бюджетирования.

Во второй главе представлена информация о текущей системе планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий». Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2015–2019 гг. Определена роль государственного оборонного заказа с точки зрения бюджетирования.

В третьей главе представлены проблемы и направления развития, оптимизации, совершенствования системы планирования и бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

Раскрыты недостатки системы бюджетирования ЗАО «Региональный центр лазерных технологий», выявлены проблемы, предложены пути их решения.

В заключении сформулированы выводы по проведенному исследованию.

Элементами научной новизны являются:

- 1) Разработка индивидуальной модели бюджетирования на предприятии (рисунок 7);
- 2) Предложен и продемонстрирован расчет показателей ликвидности, рентабельности при действующей системе бюджетирования (таблица 3, 4) ранее, который на предприятии не применялся.

Практическое значение полученных результатов состоит в определении основных направлений и разработке конкретных рекомендаций из совершенствования составления бюджета предприятия с учетом специфики работы предприятия преимущественно в сфере государственного оборонного заказа. Полученные результаты проведенного исследования создают объективные условия для повышения эффективности управленческих решений, получение обоснованной учетной и аналитической информации для планирования и прогнозирования конечных финансовых результатов предприятия.

В качестве эмпирической базы использовались данные финансовой отчетности ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» за 2015-2019 гг.

Методологической базой послужили научные труды отечественных авторов, разработки зарубежных и отечественных консалтинговых компаний, нормативно-законодательная база Российской Федерации, материалы периодической печати, ресурсы сети Интернет, регламенты ЗАО «Региональный центр лазерных технологий».

# **1 СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И МЕСТО В НЕЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Трудно представить успешную компанию, в которой бы не уделялось внимание финансовому планированию и бюджетированию. Грамотное финансовое планирование является одной из задач управленческого учета, а бюджетирование уже является одним из способов реализации данных задач. Экономический анализ и бюджет движения денежных средств являются одним из средств реализации задач управленческого учета.

Управленческий учет – это вид учета, который позволяет сформировать объективные данные в виде отчетов, с помощью анализа которых топ-менеджерами принимаются решения, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.

Как показывает практика, собственники компаний, акционеры и топ-менеджеры в конце текущего периода, проанализировав текущее финансовое состояние компании определяют цели о достижении определенных результатов в долгосрочном и краткосрочном периодах, например, рост выручки и прибыли, стабильные показатели финансовой устойчивости предприятия. Для того что реализовать вышеперечисленные требования менеджмент прилагает усилия в отношении привлечения дополнительного капитала, увеличения производственных мощностей, разрабатывают маркетинговую и финансовую стратегию. Сводный единый документ называется бизнес-планом. Основополагающей составляющей любого бизнес-плана является финансовое планирование. Для того, чтобы понять сущность финансового планирования необходимо рассмотреть виды, объекты, цели, принципы, этапы и задачи

финансового планирования. Задачи управленческого учета, способы и средства их реализации представлены на рисунке 1.

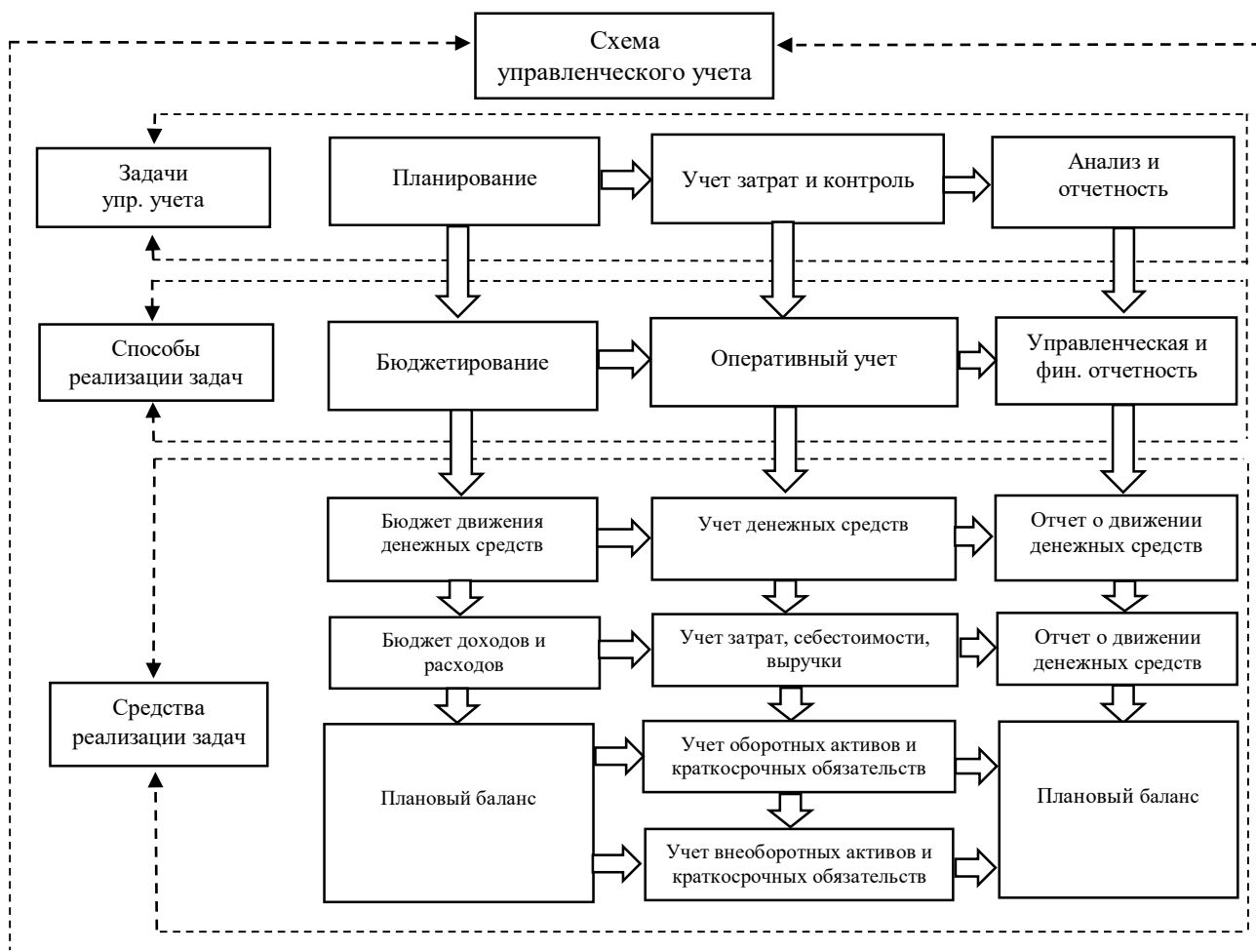


Рисунок 1 – Способы и средства реализации задач управленческого учета [59]

В зависимости от задач и объектов планирования, в современной практике выделяют несколько финансовых планов. Разновидности финансовых планов представлены на рисунке 2.

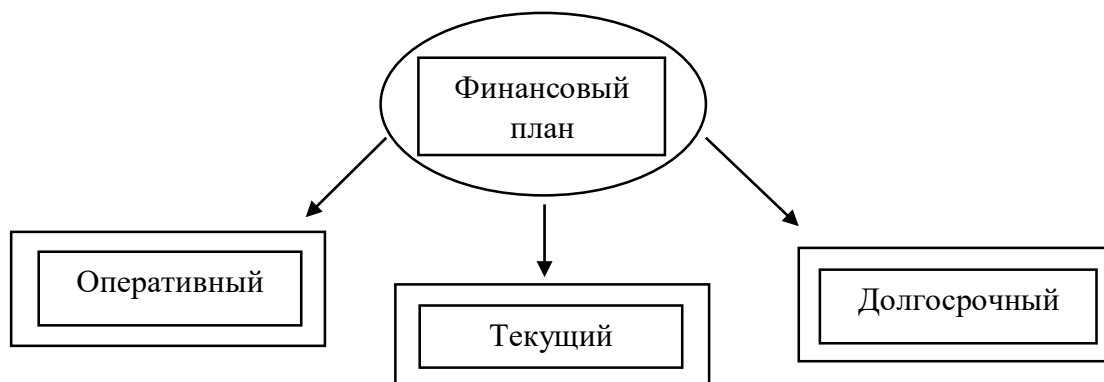


Рисунок 2 – Виды финансовых планов [23]

Оперативный финансовый план состоит из краткосрочных тактических действий. Составление и исполнение налогового, платежного календаря, расчет

потребности в заемных средствах, кассовый план, эффективное управление оборотным капиталом и денежными средствами – составляющие оперативного финансового плана.

По мнению автора, платежный календарь играет очень важную роль в планировании на предприятии. Платежный календарь позволяет эффективно, оперативно управлять финансовыми потоками. Очень важным аспектом является детализация платежей в краткосрочных периодах.

Текущее финансовое планирование – составление плана бухгалтерского баланса, плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках. Финансовые показатели в данных отчетах определяют влияние денежных потоков на конкурентоспособность организации в настоящий момент. Целью составления вышеупомянутых документов является оценка финансового состояния, положение фирмы, как правило, на конец периода.

В долгосрочном финансовом плане определяются ключевые финансовые параметры развития финансовой политики, а также разрабатываются стратегические изменения в движении финансовых потоков.

Объектами финансового планирования являются:

- финансовый план;
- финансовые отношения, которые возникают при создании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
- финансовые ресурсы;
- движение финансовых ресурсов.

Так как финансовое планирование является частью общего процесса планирования компании, то, можно сказать, что финансовое планирование – часть управленческого процесса, который осуществляет менеджмент компании. На предприятии, с помощью детализированных финансовых планов происходит процесс создания, распределения и перераспределения финансовых ресурсов.

Для того, чтобы обеспечить непрерывное функционирование организации необходимо планировать доходы и расходы компании.

Цель финансового планирования – оценить необходимую потребность в финансовых ресурсах, произвести расчет объема структуры внешнего и внутреннего финансирования.

Цели финансового планирования:

- обеспечение производственного процесса ресурсами;
- определение объектов планирования;
- разработать систему финансовых планов;
- выявление резервов и определение объемов дополнительного финансирования;
- составление прогнозов доходов и расходов предприятия.

Финансовое планирование обеспечивает рациональное соотношение между объемами выпуска продукции, темпами роста производства, а также соотношение между собственными и заемными ресурсами.



Рисунок 3 – Принципы финансового планирования [24]

Принципы, представленные на рисунке 3 тесно связаны между собой. Данные принципы, на всех стадиях реализации проекта определяют содержание плановой работы компании.

Принцип единства означает, что предприятие является единым механизмом, действия которого направлены на выполнение одной общей цели. Стоит отметить, что действия каждого структурного подразделения, каждого

сотрудника должны быть направлены на решение глобальных стратегических задач.

Принцип участия подразумевает под собой, то что каждый сотрудник предприятия является участником плановой деятельности в независимости от выполняемых функций и занимаемых должностей.

Принцип непрерывности означает систематизацию по определенному графику в рамках которого планы непрерывно приходят на смену друг другу и являются продолжением предыдущих.

Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и подразумевает под собой возможность маневра скорректировать предыдущие планы при возникновении ранее непредвиденных обстоятельств. Поэтому в планах должно уделяться внимание такой статье как “непредвиденные расходы” и иметь некий резерв, так называемую подушку безопасности.

Принцип точности предполагает детализацию планов. План должен быть настолько точным и конкретизированным насколько это возможно. По мнению автора, в планах обязательно должны быть указаны сроки, ответственные лица, ожидаемые результаты, комментарии, примечания.

Суть принципа эффективности заключается в пользе, которое должно приносить финансовое планирование.

Принцип платежеспособности заключается в том, что компания должна быть готова к тому, что ей придется отвечать по своим обязательствам, но как показывает практика, временное нарушение данного принципа тоже возможно.

Принцип рентабельности капиталовложений заключается в том, что финансирование происходит за счет наиболее дешевых источников, например, лизинг или самофинансирование.

Принцип соотношения сроков говорит о том, что долгосрочные капиталовложения следует финансировать за счет долгосрочных заемных средств, например, долгосрочный банковский кредит.

В качестве примера принципа сбалансированности рисков можно сказать о том, что рисковые высокодоходные проекты инвестируются за счет собственных, а не заемных средств.

Заключительным принципом финансового планирования является принцип предельной рентабельности. Данный принцип означает, что целесообразным считаются те капиталовложения, которые приносят максимальный доход.

Финансовое планирование является системным процессом и предполагает:

- анализ финансового состояния компании и определение финансовых возможностей;
- прогнозирование последствий управленческих решений, связанных с реализацией финансовых планов;
- обоснование выбора оптимального варианта из возможных и включение выбора в состав финансового плана;
- оценка результатов, путем сравнения выполнения текущих показателей с плановыми.

Прогнозирование – предвидение финансового положения компании с обоснованием показателей финансовых планов. Главной целью финансового прогнозирования является определение потребности компании в финансовых ресурсах. Данный этап является неотъемлемым элементом финансовой политики предприятия.

Важнейшей задачей финансового планирования является бюджетное управление (бюджетирование). Бюджетирование играет одну из главных ролей в планировании и контроле, так как бюджетирование – определение будущего организации, определении роли каждого структурного подразделения, определение последовательности действий в достижение целей.

Бюджетирование – формирование комплексного (сводного) производственно-финансового плана, путем составления бюджетов различного рода подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Бюджетирование позволяет проанализировать, осуществить контроль

достижения плановых показателей путем сравнения с фактическими показателями. Именно сравнение и анализ позволяют дать обратную связь топ-менеджерам компании, влияя на бюджетный процесс и воздействуя на операционную деятельность.

Функции бюджетирования:

- управление организацией;
- планирование деятельности;
- контроль за реализацией принятых планов.

Без бюджетирования компания не может рассчитывать на полноценное развитие. Компания может даже не достичь расцвета, стабильности. Скорее всего она просто завершит свою деятельность на такой стадии как «младенчество». Так как на этой стадии отсутствует политика, бюджет и постоянно присутствует необходимость в пополнении оборотного капитала.



Рисунок 4 – Модель жизненного цикла компании согласно модели Адизеса [60]

Большее внимание уделяется решению краткосрочных задач, тем самым упуская из виду долгосрочные перспективы. Стадии жизненного цикла компании представлены на рисунке 4.

Задачи бюджетирования:

- увеличение гибкости в функционировании компании;

- повышение эффективности работы предприятия;
- создание стоимости благодаря стимулированию развертывания финансовой стратегии организации.

В условиях рыночной экономики, перед тем, как начать разрабатывать финансовую стратегию, первое, что необходимо сделать – оценить рынок, понять, какую долю рынка занимает компания на сегодняшний день и какая доля рынка может принадлежать компании.

Собственные или заемные ресурсы позволят компании занять большую долю рынка проводя правильную маркетинговую и ценовую политику.

Несомненно, привлекая ресурсы извне, увеличивая долговую нагрузку компания должна просчитывать все риски.

В современной экономике, имея необходимое обеспечение и хорошую кредитную историю более полугода получить кредит не составляет проблем.

Но как же быть молодым компаниям? Как заполучить финансовые ресурсы, не имея необходимого обеспечения? Как показывает практика, в качестве обеспечения часто выступает личное имущество собственников. Поэтому, нужно оценить возможность получения ресурсов в нужный для компании период.

Благодаря привлеченным ресурсам, компания увеличивает оборачиваемость активов, расширяет ассортимент товаров и услуг, инвестирует в различные «стартап-проекты», «ноу-хау», науку, а также в рекламу, продвижение, маркетинг и франчайзинг.

Вышеупомянутые мероприятия направлены на увеличение благосостояния компании и собственников.

По мнению автора, инвестировать свободные или привлеченные денежные средства нужно в то, что «генерирует» компании деньги.

Инвестиционная стратегия предполагает совместную реализацию вместе с финансовой стратегией что, в общем, понятно, имея в виду перспективность и временный лаг инвестиционных решений и их тесную связь с финансовыми

процессами. По мнению автора, финансовая стратегия является частью финансового менеджмента.

Безусловно, в сложные периоды для компании, несмотря на запланированные показатели, тщательно продуманную финансовую стратегию, конечно же, может сложиться такая ситуация, что финансовый поток от основной деятельности может оказаться отрицательным, но подобные ситуации не должны носить регулярный, систематический характер.

Важную роль играют принципы бюджетирования. Принцип – это основа, постулат, начало. Так что подразумевают под собой основы бюджетирования?

Бюджетирование начинается с единства, точности, нормирования, системности, сбалансированности, соподчиненности, последовательности, гибкости, ну и, конечно же, эффективности.

Автор считает, что бюджетирование служит основой для планирования, принятия управленческих решений, оценки и анализа финансового состояния, а также бюджет позволяет объединить интересы структурных подразделений интересами организации и собственников компании. Более того, бюджетирование позволяет укрепить финансовую дисциплину на предприятии.

Механизм бюджетирования представляет собой последовательность действий, инструментов, правил, которые определяют процесс достижения запланированных показателей в компании. Данный механизм может включать в себя такие локальные механизмы управления как организационный, экономический, правовой и мотивационный.

Сущность организационного механизма заключается в формировании финансовой структуры, например, планово-экономического отдела, а также выделение центров ответственности, которые, в свою очередь, будут являться бюджетными единицами.

Экономический механизм предполагает использование инструментов, методов и принципов бюджетирования в совокупности.

Сущность правового механизма заключается в разработке нормативной базы на предприятии, в которой будет регламентирован процесс

бюджетирования, начиная от планирования и заканчивая анализом, и оценкой выполнения плановых показателей.

Заключительный локальный механизм – мотивационный механизм, который предполагает наличие зависимости показателей премирования от процентов выполнения плана.

Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод, что финансовое планирование, бюджетирование, управленческий учет и экономический анализ напрямую оказывают влияние на повышение эффективности деятельности компании и, как следствие, на систему управления предприятием.

## **1.2 ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Для менеджмента необходимо своевременно, оперативно контролировать и координировать работу своих подразделений для достижения заданных показателей, именно это позволяет делать система бюджетирования. Одним из способов управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия является составление бюджета.

Бюджетирование представляет собой производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета и бюджетов отдельных центров ответственности (структурных подразделений) с целью определения их результатов и финансовых затрат. Сущность бюджетирования заключается в том, что бюджетирование является основой:

- финансового планирования;
- принятия управленческих решений на предприятии;
- оценки финансовой деятельности предприятия;
- контроля и управления ресурсами на предприятии.

Бюджет представляет собой план, выраженный в денежном выражении, согласованный на краткосрочный или долгосрочный период. В бюджете отражены поступления и расходы за данный период, а также капитал, который необходимо использовать для достижения запланированных целей.

Общий (основной) бюджет — сводный, единый скоординированный по всем подразделениям и функциям документ, в котором представлен план работ на предприятии в целом, объединяющий блоки бюджетов структурных подразделений. Данный бюджет характеризует информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования. Этапы корпоративного бюджетного процесса представлены на рисунке 5.

Этапы бюджетирования:

- финансовое планирование;
- согласование и утверждение бюджета;
- анализ исполнения бюджета;
- разработка бюджета на следующий бюджетный период.

Первый этап – финансовое планирование, которое подразумевает под собой разработку единого сводного бюджета. На данном этапе происходит анализ, оценка прошлого периода, определение производственного потенциала на рассматриваемый бюджетный период, а также корректировка плановых показателей в связи с изменением внутренних и внешних условий.

Второй этап – согласование и утверждение проекта бюджета. На данном этапе вносятся необходимые корректировки и происходит согласование окончательного бюджета, который включается в структуру бизнес-плана или в план ОТМ на определенный бюджетный период. Третий этап – анализ исполнения бюджета текущего года. На данном этапе происходит анализ текущего финансового состояния предприятия. По итогам финансовых

показателей текущего года руководящий состав вносит корректировки в финансовую стратегию организации.

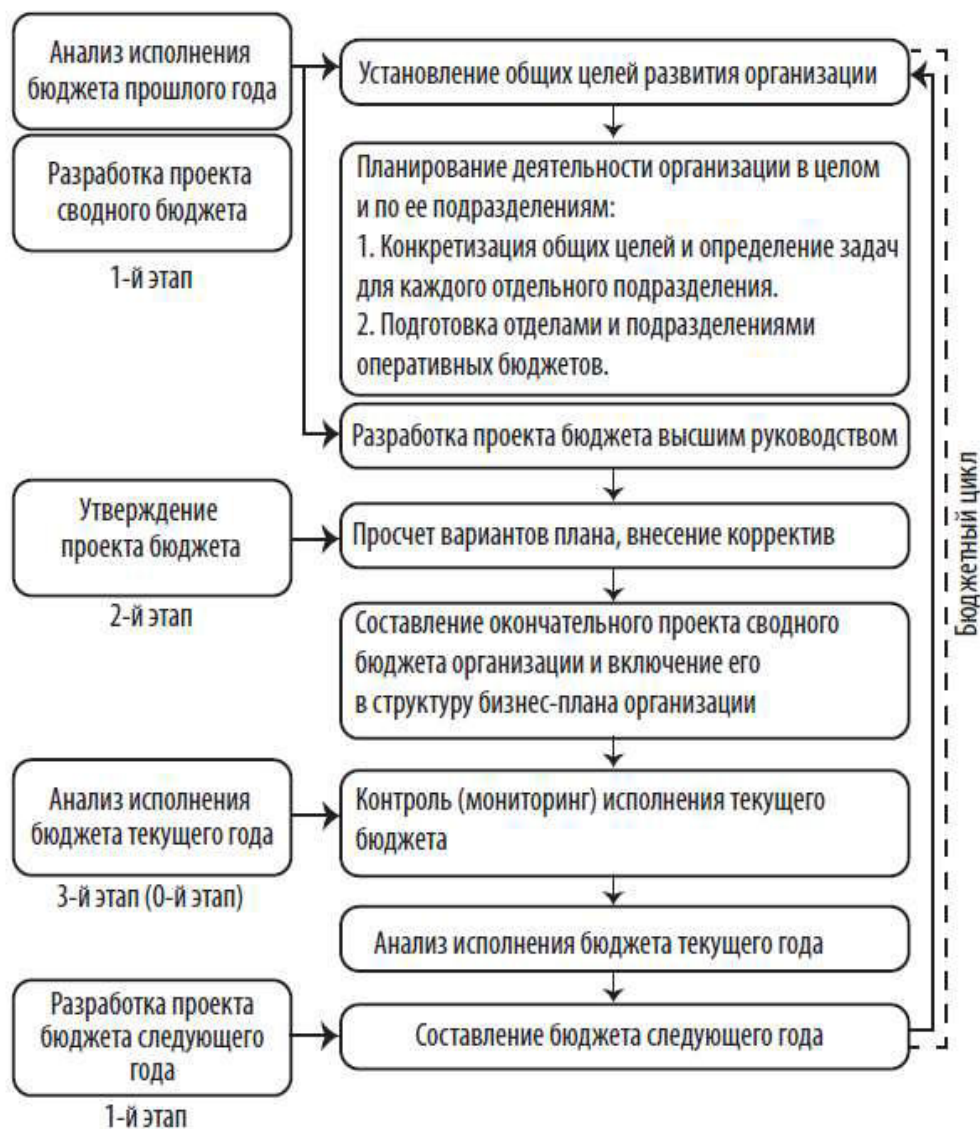


Рисунок 5 – Этапы корпоративного бюджетного процесса [35, с. 131]

Для того, чтобы повысить эффективность, реализовав вышеперечисленные этапы бюджетного цикла должна быть разработана нормативная документация, определены центры ответственности, включая планово-экономический отдел, который будет производить разработку и анализ сводного бюджета. Также для обеспечения процесса составления и анализа сводного бюджета в компании должна присутствовать система управленческого учета, которая будет регистрировать факты хозяйственной деятельности. На предприятии должна

быть разработана организационно-штатная структура, на которой будут распределены центры ответственности.

На рисунке 6 представлены наиболее распространенные формы бюджетов, существующие на российских предприятиях, благодаря которым происходит анализ финансового состояния компании, оценка текущей финансовой деятельности. В данных формах отражены плановые и фактические показатели финансовой деятельности компании.

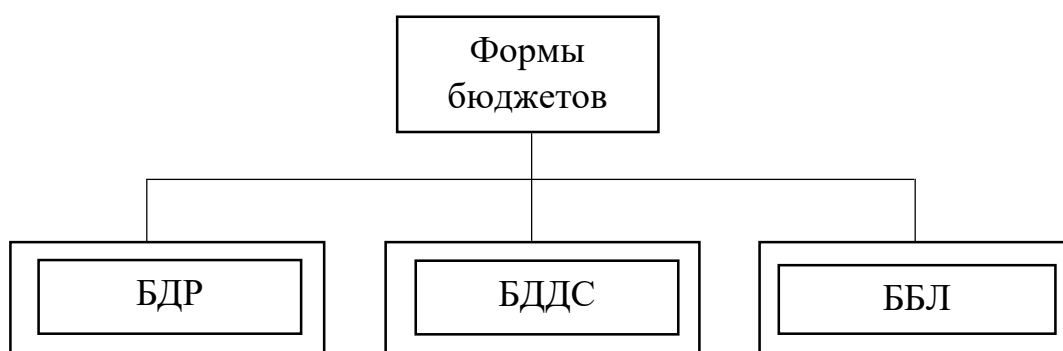


Рисунок 6 – Основные формы бюджетов на российских предприятия [29]

Бюджет движения денежных средств (БДДС) позволяет прогнозировать движение финансовых потоков, не допустить дефицита денежных средств, управлять избытком денежных ресурсов за определенный период, а также управлять ликвидностью и платежеспособностью организации.

Бюджет движения денежных средств направлен на распределения денежных потоков и может рассчитываться прямым и косвенным методом.

Прямой метод направлен на то, чтобы финансовых ресурсов хватило для выполнения бюджета доходов и расходов и в случае выявления избытка денежных средств применить различные финансовые инструменты для получения дополнительной прибыли.

Косвенный метод направлен на то, чтобы найти взаимосвязь между финансовым результатом, финансовыми потоками и изменением финансового положения компании.

В бюджете движения денежных средств выполняются такие функции как:

- интеграция денежных потоков от основной деятельности;
- планирование потоков от финансовой деятельности;

- интеграция денежных потоков от инвестиционной деятельности;
- формирование бюджета движения денежных средств;
- корректировка БДДС;
- предварительное утверждение БДДС;
- согласование бюджета.

Так как БДДС позволяет осуществлять оперативное планирование и контроль исполнения бюджета, то можно сделать вывод, что он является гибким инструментом управления, который обеспечивает руководство компании своевременной информацией о выполнении запланированных показателей.

Следующим видом бюджетирования является бюджет доходов и расходов. Он разрабатывается для планирования прибыли, которую намерена получить компания. Бюджет доходов и расходов предназначен для обобщения результатов планирования финансово-хозяйственной деятельности компании на будущий бюджетный период.

Важным аспектом бюджета доходов и расходов является управленческая учетная политика компании.

Бюджет доходов и расходов позволяет определить увеличение рентабельности, фонды накопления и потребления денежных ресурсов, необходимые резервы формирования прибыли, необходимость оптимизации расходов.

Бюджет доходов и расходов включает в себя такие статьи как:

- выручка;
- затраты (постатейно, в зависимости от специфики компании);
- себестоимость продаж;
- валовая прибыль;
- коммерческие расходы;
- управленческие расходы;
- прибыль от прочей деятельности компании.

Можно сделать вывод, что бюджет доходов и расходов – это способ фиксации определенных операций, которые отражают прибыль или убыток компании.

Бюджет по балансовому листу, по-другому его еще называют прогнозный баланс. Он необходим для планирования и контроля за движением активов и пассивов компании. Данный вид системы бюджетирования схож с формой бухгалтерского баланса, но в нем присутствуют некоторые отличия, связанные с представлением анализа активов и пассивов.

В современной практике наблюдается тенденция, что после составления бюджета движения денежных средств компания редко добирается до составления бюджета по балансовому листу.

Основные задачи бюджета по балансовому листу:

- эффективность использования активов и пассивов компании;
- финансовый анализ компании;
- сбалансированность активов и источников финансирования компании.

По балансовому листу можно определить устойчивость компании, рассчитать такие показатели как:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент общей ликвидности;
- оборачиваемость активов;
- рентабельность;
- структура капитала;
- финансовая устойчивость.

Вышеперечисленные показатели помогают сформировать прогноз компании.

С помощью прогноза по балансовому листу компания определяет предельные значения дебиторской и кредиторской задолженности, оборотных средств.

Основное предназначение бюджета по балансовому листу – это определение основных параметров финансового состояния предприятия, которые в дальнейшем будут рассматриваться в качестве некоторой нормы. В течение бюджетного периода, а также по его завершении, с этой нормой будут сравниваться варианты прогнозных балансов, получаемые при поступлении фактических данных о финансовом состоянии предприятия.

Рассмотрев виды системы бюджетирования в компании, можно сделать вывод, что финансовое планирование и бюджетирование играют важнейшие роли в эффективности управления организацией. Важную роль также играет достоверность полученной информации, которую получает менеджмент.

Формы бюджетов, которые отражают информацию представлены в виде отчетов и помогают легче руководителю проанализировать полученную информацию, принять правильное управленческое решение согласно выбранному вектору развития компании, в начале бюджетного периода.

Методы, подходы процесса бюджетирования в компании:

- метод снизу-вверх;
- директивный метод;
- комбинированный метод.

Первый метод подвержен человеческому фактору, так как происходит иерархическая цепочка, работники низшего звена передают информацию руководителям и, может возникнуть такая ситуация, как необъективная корректировка данных вышестоящим руководством или наоборот, завышение данных подчиненными.

Второй метод – директивный. Данный метод считается более объективным, так как руководящий состав обладает достаточными знаниями и опытом и могут правильно интерпретировать стратегические планы и задачи. Современная практика показывает, что особенностью данного метода является изначальная особенность бюджетов на всех уровнях, так как значение определены сразу, а корректировки, как правило, носят характер просьб.

Третий метод – комбинированный. Он является самым продуктивным, так как его суть заключается в совместной работе всех звеньев компании.

Комбинированный метод является, поистине сбалансированным, эффективным, так как он отвечает амбициям руководящего состава и устраняет возможные разногласия.

Стоит отметить, что при выборе метода бюджетирования важно учитывать уникальность, цели и специфические условия деятельности компании.

Опираясь, на вышесказанное, можно сделать вывод, что составление бюджетов, результат усилий ключевых менеджеров в компании.

Рассмотрев подходы, методы и этапы процесса бюджетирования, автор считает, что бюджетирование является основой финансового планирования, которое, в свою очередь, является неотъемлемой частью финансовой стратегии в компании. Бюджетирование оказывает прямое влияние на деятельность компании. Руководящий состав должен определиться с формой бюджетов, которая будет наиболее приемлема для специфики данной организации. Как показывает практика, с помощью бюджетирования организация становится единым механизмом, структурные подразделения которого работают на достижение единой глобальной цели. Все центры ответственности начинают зависеть друг от друга, руководство с помощью анализа исполнения бюджета начинает принимать меры, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия. Каждый работник предприятия заинтересован в выполнении плановых показателей, так как система премирования взаимосвязана с итоговыми показателями основного бюджета. В современной практике если сравнить абсолютно идентичные компании, явным преимуществом будет обладать та компания, руководство которой приняло решение осуществлять бюджетирование. Важным аспектом бюджетирования является финансовая дисциплина, нормативная база, платежный календарь, налоговый календарь – все это помогает предприятию работать как система. Сравнив все «за» и «против» можно сделать вывод, что чем быстрее компания

приступит к грамотному планированию и бюджетированию, тем быстрее она достигнет успехов.

### **1.3 МОДЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Решив начать осуществлять бюджетирование в компании руководство сталкивается с такой проблемой как выбор модели бюджетирования. Бюджетирование, как управленческая технология состоит из технологии бюджетирования, организации процесса бюджетирования, анализа и составления прогнозов.

В технологию бюджетирования входят система целевых показателей и нормативов, различные виды и форматы бюджетов. Составляющие системы бюджетирования являются инструментами финансового планирования.

Организация процесса бюджетирования включает в себя центры ответственности различных подразделений компании, регламент бюджетирования, систему внутренних нормативных документов.

В современной практике выделяют несколько моделей бюджетирования:

- индивидуальная модель комплексного бюджетирования;
- универсальная бюджетная модель;
- бюджетирование отдельных областей хозяйственной деятельности;
- бюджетирование финансовых потоков.

Индивидуальная модель комплексного бюджетирования может применяться в компании любого профиля деятельности, так как она учитывает особенности производственной и финансовой деятельности предприятия. Данная модель позволяет сфокусироваться на особенностях компании, детализировано отразить плановые и фактические показатели, охватить все области деятельности компании. Но, стоит отметить, что срок разработки данной

модели достаточно длительный, высокая стоимость, также для построения требуется большая трудоемкость.

Одним из самых дорогих и простых способов это привлечение команды со стороны, со свежим взглядом, которая изменит организационно-штатную структуру, разработает нормативную базу для бюджетирования и внедрит автоматизированную систему бюджетирования на предприятии.

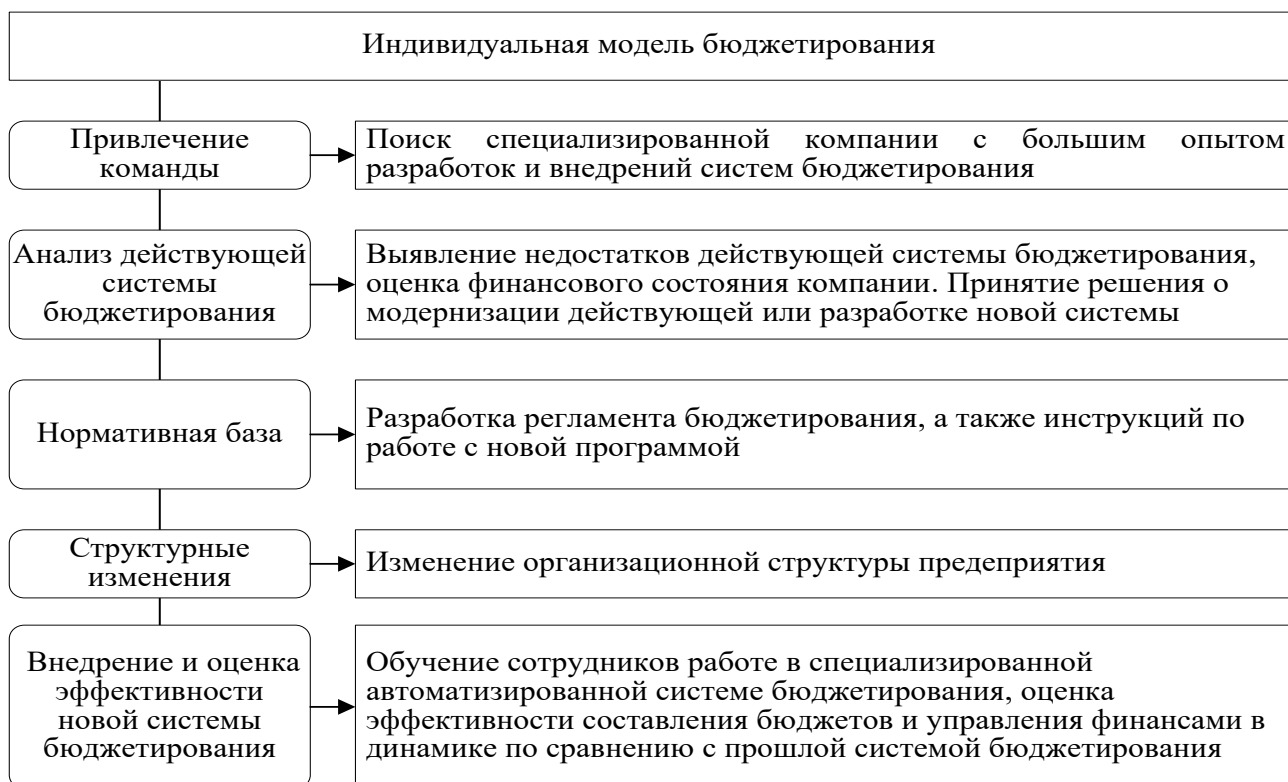


Рисунок 7 – Индивидуальная модель бюджетирования на предприятии<sup>1</sup>

По мнению автора, наиболее эффективно будет не просто привлечь команду на время, а трудоустроить или обучить действующих специалистов планово-экономического отдела, тем самым сформировав команду высококвалифицированных внутренних специалистов, которые лично будут заинтересованы во внедрении наиболее эффективной модели бюджетирования.

Универсальная модель является более простой. Она охватывает все стороны деятельности предприятия, проста в разработке и внедрении для компании, выпускаемая продукция которой постоянно изменяется, возможен относительный учет внутреннего оборота компании. Но, стоит отметить, что в

<sup>1</sup> Составлено автором.

данной модели отсутствуют операционные планы, что может помешать менеджменту компании взвешено оценить планы по функциональным областям. Данная модель включает в себя формы бюджетов, представленные на рисунке 6. Преимуществом данной модели является легкость во внедрении и возможность корректировки действующих общедоступных форм бюджетов под специфику своей организации. В результате внедрения универсальной модели компания может планировать расходы не только предприятия в целом, но и отдельных структурных подразделений.

Бюджетирование отдельных областей хозяйственной деятельности наиболее простая модель бюджетирования, которая содержит несколько натурально-стоимостных показателей и позволяет предоставить информацию менеджменту об актуальных областях предприятия с целью контроля. Примером являются бюджеты структурных подразделений, например, бюджет производства, бюджет коммерческого отдела. Данная модель проста во внедрении, но она не учитывает сторонние факторы, которые могут на нее повлиять.

Бюджетирование финансовых потоков. Практика показывает, что данная модель является наиболее комплексной, распространенной, так как она недорога во внедрении, позволяет управлять ликвидностью и платежеспособностью предприятия, отражает движение денежных потоков. Характерными чертами данной модели является высокая скорость и низкая стоимость внедрения. Результатом составления является бюджет движения денежных средств (БДДС).

Можно сделать вывод, что бюджетирование – эффективный инструмент управления финансовой деятельности компании, который позволяет распоряжаться денежными средствами компании рационально, не допускать лишних трат, отслеживать эффективность достижения запланированных показателей и своевременно, оперативно принимать правильные управленческие решения.

Отдельного внимания заслуживает финансовая модель бюджетирования в компании. Для того, чтобы разработать данную модель на предприятии

потребуется много времени и немало средств. После разработки потребуется обучить сотрудников работать с данной моделью и в процессе обучения вносить корректировки в разработанную модель.

Рассмотрим основные элементы финансовой модели бюджетного управления:

- модель планирования;
- учетная модель;
- технология проведения анализа;
- управленческая учетная политика.

Основные принципы финансового моделирования:

- соответствие задачам;
- прозрачность;
- гибкость;
- универсальность;
- взаимозависимость;
- единообразие;
- систематизация учетных данных.

Финансовая модель должна быть индивидуальной для каждой компании. Финансовая модель – сложный инструмент. Практика показывает, что нет готового шаблона данной модели, который можно применить к любой компании и это было бы эффективно.

Прежде чем начать разрабатывать финансовую модель следует:

- изучить методику расчета плановых и фактических показателей;
- понимать, по каким правилам признаются и оцениваются хозяйственные операции;
- как хозяйственные операции отражаются в управленческой отчетности бюджетирования.

Для того, чтобы все это понимать, следует владеть информацией об управленческой учетной политике компании.

В современной практике, действительно наблюдается интерес к финансовому моделированию бюджетов компаний. Компании после получения опыта в бюджетировании переходят на «новый уровень». В определенный момент менеджменту приходит осознание того, что бюджеты, составленные вручную становятся малопригодны, малоэффективны и пора вкладываться в такой инструмент как автоматизация и разработка финансовой модели.

Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод, что финансовая модель обеспечивает участников процесса управления бюджетом необходимой информацией для анализа сравнения плановых и фактических показателей бюджетов.

## 2 СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ЛАЗЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

### 2.1 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ЗАО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ЛАЗЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

Финансовый анализ позволяет оценить финансовое состояние компании. Инвесторам, банкам, будущим партнерам важно понимать реальное положение дел в компании, не только за текущий, но и за прошлые периоды, в том числе и с финансовой точки зрения. Финансовый анализ позволяет дать оценку реальным и потенциальным возможностям компании, оценить наличие перспективы развития и возможность инвестиций, а также отразить платежеспособность и финансовую устойчивость компании.

Для того, чтобы оценить финансовое состояние компании проведем анализ платежеспособности по группам активов и пассивов, согласно бухгалтерской отчетности по установленной форме 1 и форме 2.

Таблица 1 – Систематизация активов по степени ликвидности и ранжирование пассивов по срочности погашения<sup>1</sup>

Показатель	Наименование	Формула	Формула по строкам	Значение
1	2	3	4	5
A1	Наиболее ликвидные активы	Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения	Стр. 1250 + Стр. 1240	5 376
A2	Быстрореализуемые активы	Дебиторская задолженность + Прочие активы	Стр. 1230 + Стр. 1260	210 816
A3	Медленно реализуемые активы	Запасы + НДС + Долгосрочные финансовые вложения	Стр. 1210 + Стр. 1220 + Стр. 1170	128 139

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

## Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
А4	Труднореализуемые активы	Внеоборотные активы - Долгосрочные финансовые вложения	Стр. 1100 - Стр. 1170	40 367
П1	Наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность	Стр. 1520	239 483
П2	Краткосрочные пассивы	Краткосрочные заемные средства + Прочие краткосрочные обязательства	Стр. 1510 + Стр. 1550	4 302
П3	Расчет долгосрочных обязательств	Долгосрочные обязательства	Стр. 1400	73 319
П4	Постоянные пассивы	Капитал и резервы + Доходы будущих периодов + Оценочные обязательства	Стр. 1300 + Стр. 1530 + Стр. 1540	67 597

Рассчитав данные показатели определим какой тип ликвидности характерен согласно текущему финансовому состоянию компании.

Типы состояния ликвидности:

- Абсолютная ликвидность ( $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$ );
- Допустимая ликвидность ( $A1 < П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 < П4$ );
- Нарушенная ликвидность ( $A1 < П1$ ;  $A2 < П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \sim П4$ );
- Кризисная ликвидность ( $A1 < П1$ ;  $A2 < П2$ ;  $A3 < П3$ ;  $A4 \sim П4$ ).

Проранжированные группы активов и пассивов, представлены в сводной таблице 2 для определения типа ликвидности.

Таблица 2 – Ранжирование групп активов и пассивов согласно бухгалтерского баланса за 2019 год<sup>1</sup>

А1	5 376	<	П1	239 483
А2	210 816	>	П2	4 302
А3	128 139	>	П3	73 319
А4	40 367	<	П4	67 597

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Проанализировав данные из бухгалтерского баланса предприятия, можно сделать вывод, что все показатели ликвидности А1-П4 соответствуют значениям нормальной, допустимой ликвидности.

Так как А1 меньше П1, это означает, что у компании недостаточно наиболее и абсолютно ликвидных активов для покрытия наиболее срочных пассивов (кредиторской задолженности). Но стоит отметить, что данное явление абсолютно нормально для современной практики. Денежные средства компания вкладывает в инвестиционные проекты, закупает материалы, основные средства, либо погашает кредиторскую задолженность, не сберегая их на расчетных счетах на длительный срок. Инвестировать денежные средства приобретая ценные бумаги способна лишь малая часть компаний, чаще всего это крупный бизнес.

Ликвидность предприятия означает наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами.

В таблице 3 представлены показатели ликвидности.

Таблица 3 – Показатели ликвидности ЗАО «РЦЛТ»<sup>1</sup>

Наименование показателя	Формула	2019	2018	Изменение	Рекомендуемое значение
1	2	3	4	5	6
1. Общий показатель платежеспособности (Окп) (L1)	$\frac{(A1+0,5A2+0,3A3)}{(П1+0,5П2+0,3П3)}$	0,56	0,58	-0,02	$\geq 1$
2. К абсолютной (быстрой) ликвидности. Кабл (L2)	$A1/(П1+П2)$	0,05	0,004	0,046	$\geq 0,2-0,5$
3. К критической оценки Кко (L3)	$(A1+A2)/(П1+П2)$	0,83	0,94	-0,11	0,7-0,8
4. К текущей ликвидности Ктл (L4)	$\frac{(A1+A2+A3)}{(П1+П2)}$	1,39	1,60	-0,21	Минимальное значение 1. Необходимое значение 1,5;

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6
					оптимальное – 2-3,5
5. К маневренности функционирующего капитала (L5)	$A3/((A1+A2+A3) - (П1+П2))$	1,44	1,10	0,34	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт.
6. Доля оборотных средств в активах (L6)	$(A1+A2+A3) / A$	0,9	0,86	0,12	$\geq 0,5$
7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (L7)	$(П4-A4) / (A1+A2+A3)$	0,06	0,06	0	$\geq 0,1$ (чем больше, тем лучше)

С помощью показателя L1 происходит оценка изменения ликвидности финансовой организации. В динамике наблюдается положительная тенденция – увеличение показателя общей платежеспособности, что свидетельствует о улучшении финансового состояния предприятия. Если показатель больше, либо равен единице это означает, что оборотных активов хватит на покрытие краткосрочных обязательств. Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по всем типам кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Очевидно, что ликвидность и платежеспособность не тождественны друг другу. Так, коэффициенты ликвидности могут характеризовать финансовое положение как удовлетворительное, однако по существу эта оценка может быть ошибочной, если в текущих активах значительный удельный вес приходится на неликвиды и просроченную дебиторскую задолженность. [12, с. 32]

L2 – коэффициент абсолютной быстрой ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств будет покрыта абсолютно ликвидными активами, то есть за счет рыночных ценных бумаг, депозитов – эквивалентов денежных средств.

L3 – коэффициент критической оценки показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за

счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам;

Согласно показателю коэффициента текущей ликвидности (L4) компания можем отвечать по своим обязательствам.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5) показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности. Если в динамике показатель уменьшается, то это положительный фактор.

Текущее значение L6 означает, что оборотных активов в активах компании достаточно для нормального функционирования.

Коэффициент L7 означает, что компании следует увеличить долю собственных оборотных средств. Показатели рентабельности, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели рентабельности ЗАО «РЦЛТ»<sup>1</sup>

Наименование показателя	Формула	2019	2018	Изменение
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (R1), %	Прибыль от продаж / Выручка от продаж	4,98	2,67	2,31
2. Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности (R2), %	Прибыль до НО / Выручка от продаж	2,02	2,14	-0,121
3. Чистая рентабельность (R3), %	Чистая Прибыль / Выручка от продаж	0,19	1,52	-1,33
4. Экономическая рентабельность (R4), %	Прибыль до налогообложения / Средняя стоимость имущества	1,91	1,91	0
5. Рентабельность СК (R5), %	Чистая прибыль / Средняя стоимость СК	0,0001	0,0008	-0,0007

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5
6. Валовая рентабельность (R6), %	Прибыль валовая / Выручка от продаж	26,88	32,56	-5,68
7. Затратоотдача (R7), %	Прибыль от продаж / Затраты на производство и реализацию продукции	5,24	2,74	2,50
8. Рентабельность перманентного капитала (R8), %	Чистая прибыль / (Средняя стоимость СК + средняя стоимость ДО)	0,0005	0,0005	0,00
9. Коэффициент устойчивости экономического роста (R9)	(Нераспределенная прибыль + РК) / Средняя стоимость СК	0,85	0,88	-0,03

Одним из основных показателей, которые характеризуют эффективность работы предприятия, является рентабельность. Рентабельность характеризует целесообразность затраченных ресурсов в отношении к вновь приобретенным (прибыли) ресурсам.

Рентабельность продаж (R1) показывает, сколько прибыли от реализации продукции приходится на один рубль выручки. Данный показатель увеличился по сравнению с предыдущим годом за счет снижения управленческих расходов на шестнадцать миллионов пятьсот тысяч рублей.

Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности (R2) показывает уровень прибыли до выплаты налога. Показатель незначительно снизился из-за увеличения прочих расходов компании. Прочие расходы компании включают в себя резервы по сомнительным долгам, расходы на услуги банков, штрафы, пени. Данные расходы являются расходами не принимаемые для целей налогообложения.

Чистая рентабельность (R3) отражает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль выручки. Данный показатель напрямую зависит от

чистой прибыли. По итогам результатов финансовой деятельности в 2019 году чистая прибыль снизилась на 4,195 млн рублей. Чистая прибыль уменьшилась за счет пеней и штрафов.

Экономическая рентабельность (R4) показывает эффективность использования всего имущества организации. Данный показатель является общим показателем, который отражает сколько прибыли организация получает в расчете на единицу стоимости (на 1 рубль) своего имущества. Стоит отметить, что уровень экономической рентабельности определяет размер выплаты дивидендов собственникам. Данный показатель практически не изменился, так как прибыль до налогообложения увеличилась незначительно по сравнению с валютой баланса.

Рентабельность собственного капитала (R5) отражает эффективность использования собственного капитала. В динамике отражено снижение данного показателя за счет снижения чистой прибыли предприятия.

Валовая рентабельность (R6) отражает величину валовой прибыли, приходящейся на каждый рубль выручки. Несмотря на увеличение выручки, значительно увеличилась себестоимость продукции, в результате чего произошло снижение валовой рентабельности на 5,68 пункта. Себестоимость продукции увеличилась за счет значительных требований о приеме продукции государственного оборонного заказа.

Современная практика показывает, что возникают случаи, когда продукцию приходится дорабатывать, и перед сдачей продукции военному представительству приходится осуществлять дополнительные операции, связанными с проверкой качества. Стоит отметить, что, допустив ошибку единожды сотрудники предприятия получают опыт и впредь, при следующих заказах не повторяют ошибок. Так как за брак может понести ответственность не только провинившийся и его руководитель, но и все сотрудники предприятия.

Затратоотдача (R7) отражает долю прибыли от продаж (основной деятельности) приходящийся на один рубль затрат на производство

(себестоимость). Увеличение данного показателя в динамике – положительная тенденция, так как на предприятии происходит увеличение товарного оборота.

Рентабельность перманентного капитала (R8) отражает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок. Наблюдается незначительное увеличение данного показателя, но положительная тенденция означает о повышении эффективности используемого капитала.

Коэффициент устойчивости экономического роста (R9) отражает, какими темпами увеличивается собственный капитал за счет финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Автор считает, что незначительное снижение показателя не оказало влияние на платежеспособность компании.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости предприятия<sup>1</sup>

Наименование показателя	Формула	2019	2018	Изменение	Рекомендуемое значение
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент задолженности (плечо финансового рычага) (Кз) F1	ЗК/СК	5,07	4,96	0,11	Рекомендуемое значение – не выше, чем 0,67
2. Коэффициент обеспеченности СОС (Ко) F2	СОС/ОА	0,067	0,035	0,032	Рекомендуемое значение выше 0,1 (10%).
3. Коэффициент Фин. независимости (автономии) (Кфн) F3	СК/ВБ	0,165	0,168	-0,003	Рекомендуемое значение – выше, чем 0,5.
4. Коэффициент самофинансирования (Ксф) F4	СК/ЗК	0,197	0,202	-0,004	Значение выше 1,0 указывает на возможность покрытия собственным капиталом заемных средств
5. Коэффициент финансовой устойчивости (Кфу) F5	(СК+ДО) /ВБ	0,355	0,437	-0,082	≥0,6

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Окончание таблицы 5

1	2	3	4	5	6
6. Коэффициент маневренности (Км) F6	СОС/СК	0,363	0,179	0,184	0,2-0,5.
7. Коэффициент Ф напряженности (Кфнапр) F7	ЗК/ВБ	0,835	0,832	0,003	Не более 0,5
8. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (Кс) F8	ОА/ВОА	8,53	6,26	2,271	Индивидуален для каждого предприятия.
9. Коэффициент имущества производственного назначения (Кипн) F9	(ВОА+З) /А	0,44	0,49	-0,056	Индивидуален для каждого предприятия.

Финансовая устойчивость характеризуется соотношением заемных и собственных средств в структуре капитала предприятия и отражает степень независимости предприятия от заемных источников финансирования. По итогам анализа финансовой устойчивости можно судить о степени финансового риска, связанного с деятельностью предприятия [12, с. 22]

F1 – коэффициент задолженности показывает отношение заёмного капитала к собственному. Так как компания работает в рамках ГОЗ (Государственного Оборонного Заказа) условия по данным договорам в каждом случае индивидуальные. Собственных средств не всегда хватает, поэтому компания вынуждена обращаться в различные финансовые структуры для получения займа.

F2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами означает, что чем выше показатель, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики.

F3 – коэффициент финансовой независимости, который отражает отношение собственного капитала к валюте баланса. Превышение рекомендованного значения указывает на укрепление финансовой

независимости от внешних источников, но в данном случае наблюдается обратная ситуация.

F4 – коэффициент самофинансирования. В настоящее время превышение заемного капитала над собственным – абсолютно нормальное явление. Практика показывает, что, если предприятию необходимы денежные средства, чаще учредители выдают заем предприятию, нежели увеличивают уставный капитал.

F5 – коэффициент финансовой устойчивости. В компании присутствует высокая доля краткосрочных заимствований. По сравнению с предыдущим годом показатель значительно уменьшился.

F6 – коэффициент маневренности, который отражает отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу. Значение данного показателя обусловлено тем, что чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше у предприятия финансовых возможностей для маневра.

F7 – коэффициент финансовой напряженности отражает зависимость предприятия от заемных средств.

F8 – коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов. Согласно финансовой отчетности в ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» данный показатель больше единицы, это означает, что на предприятии доминируют оборотные активы. Автор считает, что предприятие в большей степени вкладывается в оборотные активы и это правильно.

F9 – коэффициент имущества производственного назначения. Чем выше значение показателя, тем больше средств авансируется в оборотные (мобильные) активы.

Проанализировав показатели финансовой устойчивости, можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается высокая зависимость от внешних источников. Осуществляя деятельность в сфере ГОЗ компания вынуждена обращаться в кредитные организации, так как условия каждого договора индивидуальны, то временной диапазон между сроком исполнения контракта и сроком окончания контракта может достигать нескольких лет.

По мнению автора, данный фактор у ЗАО «РЦЛТ» можно считать особенностью специфики компании. Также, по мнению автора, стоит принять во внимание такой фактор, как организационно-правовая форма компании.

Показатели деловой активности предприятия следует рассматривать в динамике. Показатели представлены в таблице 6, 7 и 8.

Анализ деловой активности включает в себя:

- анализ интенсивности использования ресурсов организации;
- анализ эффективности деятельности и использования ресурсов организации;
- анализ рыночной активности организации (для открытого акционерного общества).

Таблица 6 – Показатели оборачиваемости собственного капитала<sup>1</sup>

Наименование показателя	Формула	2019	2018	Изменение
1	2	3	4	5
1. Коэффициент оборачиваемости активов, (КОа)	Выручка/Активы	0,93	0,86	0,08
2. Продолжительность одного оборота, дни (Па)	Дни/Коа	385,89	420,59	-34,70
3. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, (Ковоа)	Выручка/ВА	8,89	6,21	2,68
4. Продолжительность одного оборота ВОА, дни (Пвоа)	Дни/Ковоа	40,49	57,94	-17,45
5. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (КОоа)	Выручка/ОА	1,0767	1,0734	0,00332
6. Продолжительность одного оборота ОА, дни (Поа)	Дни/Кооа	338,99	340,04	-1,05
7. Коэффициент оборачиваемости запасов (КОз)	Выручка/запасы	2,75	4,11	-1,37

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5
8. Продолжительность одного оборота З, дни (Пз)	Дни/Коз	132,88	88,73	44,16
9. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (КОдз)	Выручка/ДЗ	1,83	1,76	0,07
10. Продолжительность одного оборота ДЗ, дни (Пдз)	Дни/Кодз	199,92	207,92	-8,00

Коэффициент оборачиваемости активов, отражает скорость оборота всего авансированного капитала (активов) организации. В динамике мы наблюдаем, что показатель увеличился, это означает, что капитал стал оборачиваться быстрее. Каждый рубль актива стал приносить больше прибыли. Продолжительность одного оборота, отражает продолжительность одного оборота всего авансированного капитала (активов) в днях.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, отражает скорость оборота немобильных активов за анализируемый период. Продолжительность одного оборота ВОА, отражает продолжительность одного оборота немобильных активов в днях. Увеличение показателя в динамике – благоприятная тенденция.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов отражает сколько рублей от реализации приходится на рубль оборотных активов, а также данный коэффициент отражает скорость оборота мобильных активов за анализируемый период. Наблюдается положительная тенденция, так как по сравнению с прошлым годом значение показателя увеличилось. Продолжительность одного оборота оборотных активов выражает продолжительность оборота мобильных активов за анализируемый период, т.е. длительность производственного (операционного) цикла. В динамике наблюдается тенденция снижения – это положительный фактор, так как происходит ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости запасов отражает скорость оборота сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции и товаров. Данный показатель следует рассматривать в динамике. Можно предположить, что у предприятия присутствует излишек запасов. Для решения данной проблемы, стоит обратить внимание на маркетинговую политику предприятия. Продолжительность одного оборота запасов отражает скорость превращения запасов из материальной в денежную форму. Рост показателя – неблагоприятная тенденция.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности отражает количество оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за определенный период. При ускорении оборачиваемости происходит снижение значения показателя – это означает о улучшении расчетов с дебиторами. Снижение показателя продолжительности одного оборота дебиторской задолженности – положительная тенденция.

Таблица 7 – Показатели оборачиваемости собственного капитала<sup>1</sup>

Наименование показателя	Формула	2019	2018	Изменение
1. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (Коск)	Выручка/СК	5,69	5,31	0,38
2. Продолжительность одного оборота СК, дни (Пск)	Дни/КОск	64,12	68,76	-4,64

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала отражает активность собственного капитала. По сравнению с предыдущим периодом наблюдается увеличения показателя в динамике – это означает, что происходит повышение эффективности использования собственного капитала. Продолжительность одного оборота собственного капитала отражает скорость оборота собственного капитала. В динамике наблюдается снижение показателя - это свидетельствует о благоприятной тенденции.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Таблица 8 - Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности<sup>1</sup>

Наименование показателя	Формула	2019	2018	Изменение
1. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (КОкз)	Выручка/КЗ	1,63	1,60	0,03
2. Продолжительность одного оборота КЗ, дни (Пкз)	Дни/КОкз	223,64	228,23	-4,60

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности отражает скорость оборота задолженности предприятия. Ускорение может неблагоприятно сказаться на ликвидности предприятия. Сопоставив показатели из таблицы 6 и таблицы 9 можно заметить, что коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности больше, чем коэффициент дебиторской задолженности, можно сделать вывод, что возможен остаток свободных средств у предприятия. Продолжительность одного оборота КЗ отражает период времени, за который предприятие покрывает срочную задолженность.

Снижение совокупного финансового результата является неблагоприятной тенденцией. Выявлены факторы, повлиявшие на снижение совокупного финансового результата предприятия:

- увеличение себестоимости продукции;
- увеличение резервов по сомнительным долгам;
- увеличение расходов из-за штрафных санкций;
- высокая зависимость предприятия от заемного капитала;
- отсутствие штрафных санкций за несоблюдение требований систем качества менеджмента;
- высокая доля штрафных санкций за 2019 год;
- отсутствие автоматизированной системы для оперативного и производственного планирования;

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Одной из причин, также может являться высокая доля ГОЗ в составе выручки предприятия.

## 2.2 ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБОРОННОГО ЗАКАЗА НА ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Проведенный анализ показал, что значительную роль в значении и динамике проанализированных финансовых параметров предприятия сыграла продукция, произведенная в рамках государственного оборонного заказа, так как предприятию удалось увеличить рентабельность продаж за счет увеличения выручки и снижения управленческих и коммерческих расходов. На рисунке 8 отражена структура выручки ЗАО «РЦЛТ».

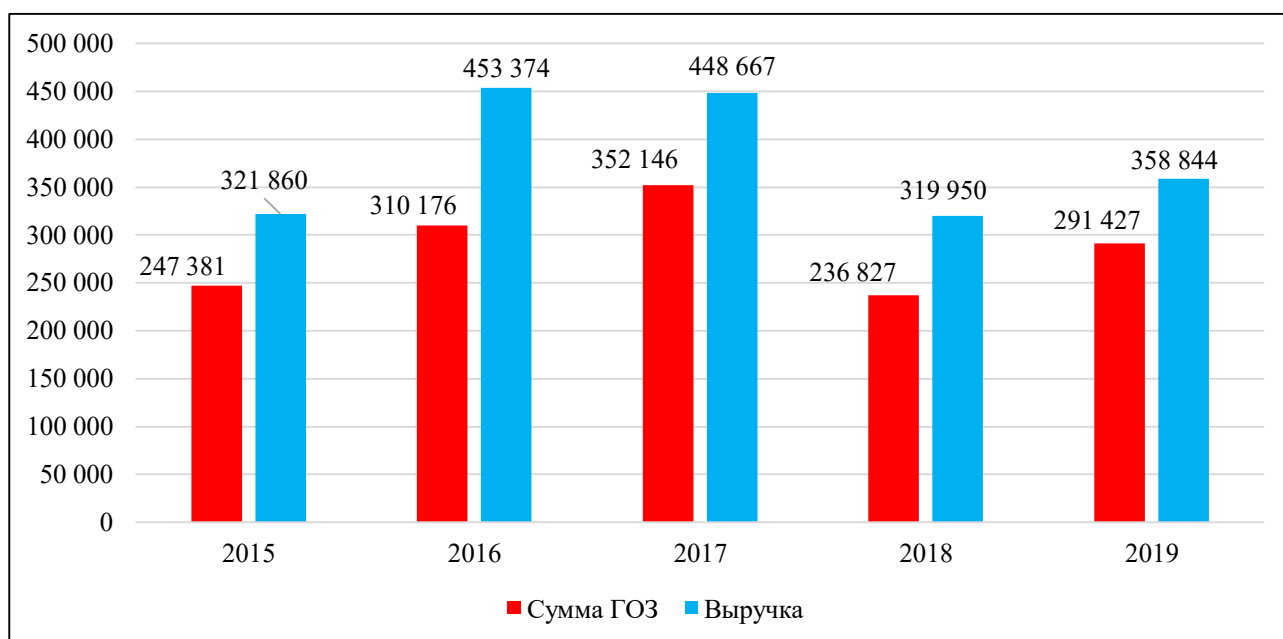


Рисунок 8 – Структура выручки ЗАО «РЦЛТ»<sup>1</sup>, тыс. рублей

Большая доля выручки приходится на продукции государственного оборонного заказа. В среднем за пять лет доля выручки от продукции государственного оборонного заказа превышает семьдесят пять процентов.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

Государственный оборонный заказ – установленные нормативным правовым актом Правительства Российской Федерации задания на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных нужд в целях обеспечения обороны и безопасности Российской Федерации, а также поставки продукции в области военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами в соответствии с международными обязательствами Российской Федерации [6].

С точки зрения бюджетирования нельзя однозначно сказать, хорошо быть исполнителем государственного оборонного заказа или плохо.

С одной стороны, компания, при исполнении обязательств, условий договора со своей стороны, может быть уверена, что получит денежные средства от исполнителя или главного исполнителя государственного оборонного заказа, но как показывает практика, существует множество причин, по которым получение денежных средств может откладываться на неопределенный момент.

Во-первых, у военного представительства очень высокие требования к принимаемой готовой продукции. Существует вероятность, что исполнитель будет вынужден переделывать, дорабатывать продукцию приняв часть дополнительных расходов на себя.

Во-вторых, на каждый заказ исполнитель должен согласовать с военным представительством калькуляцию себестоимости государственного оборонного заказа, по которому процент прибыли по государственному оборонному заказу не может превышать двадцати процентов.

В штате сотрудников должен быть специально обученный сотрудник, который будет заполнять специальные формы отчетности для военного представительства, а также калькуляцию где постатейно расписаны прямые и накладные расходы.

Смета накладных расходов утверждается на 1 год военным представительством.

Исполнитель, участвующий в поставках продукции по государственному оборонному заказу (далее - исполнитель), – лицо, входящее в кооперацию

головного исполнителя и заключившее контракт с головным исполнителем или исполнителем [5].

Головной исполнитель поставок продукции по государственному оборонному заказу (далее - головной исполнитель) – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Российской Федерации и заключившее с государственным заказчиком государственный контракт по государственному оборонному заказу [5].

Заказчик перечисляет денежные средства поставщику в течение нескольких дней только после того, как получит денежные средства от Государственного заказчика.

Заказчик, при наличии дополнительных источников денежных средств, вправе выплатить поставщику дополнительный аванс.

С другой стороны условия каждого договора индивидуальны. Не каждая компания может стать участником государственного оборонного заказа, так как чтобы стать исполнителем, нужно иметь хорошую репутацию, свободные денежные средства, хорошую кредитную историю, чтобы в случае необходимости получить дополнительное финансирование под исполнение государственного контракта.

Смоделируем ситуацию, что в условиях договора прописано поступление денежных средств от заказчика, например, второй авансовый платеж в 3 квартале 2020 года заказчик перечисляет поставщику. При составлении бюджета на месяц компания не может быть уверена, что денежные средства поступят именно в этом месяце. По истечению месяца, когда финансовая служба выполняет бюджет движения денежных средств, анализ показывает, что происходит невыполнение запланированных показателей, а вследствие этого снижается процент премии выплаты сотрудникам.

Все предприятия, работающие в рамках ГОЗ обязаны вести отдельный учет.

Отдельный учет по государственному оборонному заказу позволяет отчитаться перед заказчиками и контролирующими службами, а также

обосновать расходование бюджетных средств. Для этого необходимо организовать аналитический учет требуемой детализации, а также разработать и закрепить в учетной политике методику раздельного учета [5].

В рамках государственного контракта исполнитель обязан открыть лицевой счет в Федеральном казначействе или отдельный (специальный) счет в уполномоченном банке. Уполномоченным банком является АО «Промсвязьбанк».

Отдельный счет – счет, открытый головному исполнителю, исполнителю в уполномоченном банке для осуществления расчетов по государственному оборонному заказу в соответствии с условиями государственного контракта, каждого контракта, а также используемый для совершения операции, разрешенной в соответствии с пунктом 16 статьи 8.4 настоящего Федерального закона, после исключения такого банка из категории уполномоченных банков [6].

Отдельный счет часто называют специальным счетом. Денежные средства, полученные по государственному оборонному заказу, контракту могут быть использованы лишь на цели, связанные с выполнением государственного оборонного заказа.

По отдельному счету не допускается [5]:

- предоставлять ссуды, займы, кредиты;
- возвращать ссуды, займы, кредиты, за исключением кредитов, полученных под исполнение государственного контракта;
- перечислять денежные средства физическим лицам, за исключением денежных выплат, связанных с предоставлением работникам гарантий и компенсаций, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, выплаты заработной платы (оплаты труда) при условии одновременной уплаты соответствующих налогов, страховых взносов во внебюджетные фонды;
- формировать уставный капитал других юридических лиц;
- осуществлять благотворительную деятельность и вносить пожертвования;

- приобретать драгоценные металлы, ценные бумаги и иностранную валюту;
- размещать денежные средства на депозитах, за исключением размещения депозита в уполномоченном банке при обязательном условии перечисления размещенных денежных средств и процентов по депозитам на тот же отдельный счет в том же уполномоченном банке по истечении срока депозитного договора.

Также, согласно Федеральному закону от 29.12.2012 N 275-ФЗ (ред. от 18.02.2020) "О государственном оборонном заказе" исполнитель вправе осуществить расходы до трех миллионов рублей в месяц.

Стоит отметить, что существуют некоторые преимущества при уплате заработной платы сотрудникам, например, со специального счета не взимается комиссия. Также пополнив специальный счет с расчетного счета, например, для уплаты заработной платы, в дальнейшем при поступлении денежных средств на специальный счет данную сумму можно будет вывести обратно на расчетный счет.

Ограничений по перечислению денежных средств со специального счета на специальный счет в рамках договора с подрядчиками, которые заключили договор со специальным идентификатором государственного контракта (далее ИГК) и открыли отдельный счет в уполномоченном банке нет.

Крупные поставщики, с которыми исполнитель заключает договор, которые открывают специальные счета в рамках ИГК отгрузив продукцию могут получить денежные средства лишь после того, как контракт будет исполнен, как военное представительство примет выполняемую продукцию, поэтому лишь крупные поставщики могут пойти на этот шаг.

Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод, что роль государственного оборонного заказа в бюджетировании очень велика. Практика показывает, что из-за длительного временного диапазона в получении денежных средств от заказчика, может возникнуть кассовый разрыв. В договоре не прописана точная дата получения средств. В договоре прописан временной

диапазон, например, квартал. Аванс исполнитель получает, как правило, в течение 10–14 дней с момента подписания контракта, оставшиеся выплаты прописаны в кварталах. Это оказывает существенное влияние на процесс бюджетирования в компании. В крупных компаниях, где планирование принимается от одного и более года, которые имеют резервы и доступ к свободным денежным средствам это не составляет проблемы, но в развивающихся предприятиях, которые находятся на стадии становления это является крупной проблемой.

Если же компания ведет обычную деятельность, не выполняя заказы в сфере государственного оборонного заказа, то, можно смело сказать, что она не испытывает подобных трудностей с точки зрения планирования и бюджетирования.

Для того чтобы не допустить кассовых разрывов на расчетных счетах у предприятия должны быть собственные денежные средства, которыми оно вправе распоряжаться на любые цели для поддержания стабильного функционирования жизнедеятельности.

Исполнители государственного оборонного заказа, которые получили кредит под исполнение обязаны предоставлять определенную отчетность в уполномоченный банк. В отчетах отражена информация по отгрузке, поступлениях и расходах денежных средств. Также в банк направляется информация о реестре действующих контрактов с основными заказчиками.

Реестр действующих контрактов включает в себя такую информацию как:

- наименование заказчика;
- реквизиты;
- наименование продукции, объект;
- дата и номер контракта;
- срок окончания контракта;
- сроки исполнения контракта;
- контрактная стоимость;
- отгруженная продукция, выполненные работы;

- оплата за отгруженную продукцию, выполненные работы;
- сумма авансов;
- остаток к получению по контракту;
- предстоящие расходы по контракту;
- сумма произведенных затрат;
- отгруженная продукция, выполненные, но не оплаченные работы;
- нарушение условий договора со стороны заемщика;
- нарушение условий договора со стороны заказчика.

Данный документ детально отражает исполнение заказов. Также банки проверяют выгрузки оборотно-сальдовых ведомостей по счетам бухгалтерского учета 58, 60, 62, 63, 66, 67, 76, 91. А также следует выгрузить анализ счета 51, 52, 55.

Также стоит отметить, что реестр действующих контрактов отражает информацию о завершенных, действующих и предполагаемых контрактах.

Вышеупомянутые документы, являются часть финансового мониторинга. Практика показывает, что, выполняя ГОЗ не стоит забывать про заказы, которые исходят от потребительского рынка.

Увеличение доли выручки от гражданской продукции позволит компании уменьшить заемный капитал, улучшить показатели финансовой устойчивости предприятия, снизить расходы на уплату процентов по кредитам.

Исполнители, работающие в сфере ГОЗ заинтересованы в поддержке со стороны государства. Государство со своей стороны осуществляет такие меры поддержки как:

- гарантийная поддержка по кредитам;
- субсидии;
- скидки на лизинг;
- кредиты по специальным ставкам;
- обучение;
- консультирование.

Для развития в Свердловской области инфраструктуры венчурного (рискового) финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере Правительством Свердловской области был создан Свердловский Венчурный Фонд.

Фонд инвестирует в самые различные привлекательные инвестиционные проекты путем проведения различных акселераторов, приглашая экспертов в области инвестирования. Механизм инвестирования представлен в виде покупки доли в уставном капитале компании или через выдачу инвестиционного займа с отсрочкой погашения.

Также для предприятий, сумма проекта которых превышает сто миллионов рублей могут получить заем от пятидесяти до пятисот миллионов рублей по ставке от 1 до 5 процентов годовых сроком до пяти лет при условии, что целевой объем продаж продукции составит не менее пятидесяти процентов от суммы займа в год, начиная со второго года серийного производства.

Стоит отметить, что софинансирование со стороны заявителя, частных инвесторов или банков должно быть более пятидесяти процентов бюджета проекта.

Государственная поддержка оказывает существенное влияние на деятельность предприятия, но очень важным фактором является то, что получить государственную поддержку очень трудно, особенно заранее тщательно запланировав в какой момент ее необходимо получить. А это возможно достичь, только при грамотном планировании на предприятии.

Государственный оборонный заказ оказывает огромное влияние на процесс бюджетирования на предприятии. Бюджетирование сроком на один месяц не позволяет достаточно точно предсказать входящие и исходящие денежные потоки в компании.

## 2.3 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАО «РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ЛАЗЕРНЫХ ТЕХОЛОГИЙ»

Построение системы бюджетирования на предприятии очень ответственный шаг, который влияет на развитие компании. Главную роль при построении и внедрении системы бюджетирования является заинтересованность и профессионализм финансового менеджмента. Современная практика показывает, что переход на автоматизированную систему бюджетирования невозможен без структурных изменений на предприятии, так как внедрение данной системы требует от сотрудников серьезную, скоординированную работу, направленную на достижение глобальной цели, которая поможет повысить эффективность управления финансами.

На предприятии ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» организован процесс бюджетирования, который включает в себя, центры ответственности подразделений компании, регламент бюджетирования и систему внутренних нормативных документов.

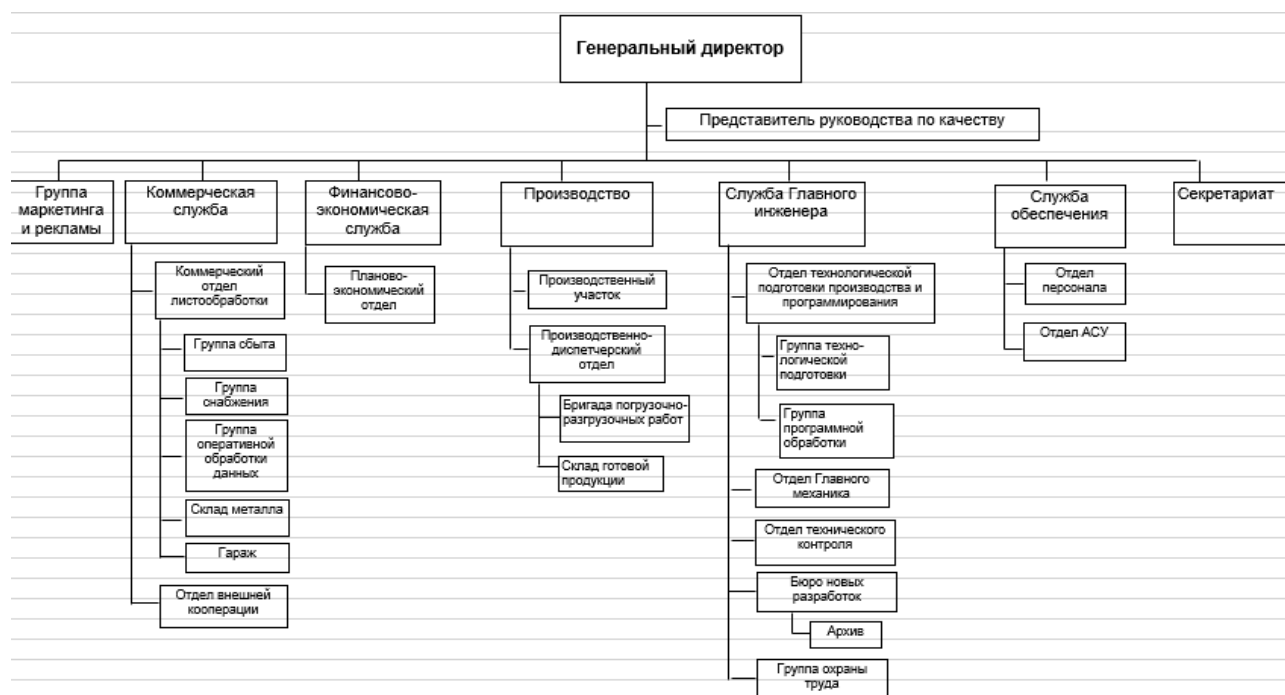


Рисунок 9 – Организационно-штатная структура ЗАО «РЦЛТ»

На предприятии применяется комбинированный метод бюджетирования, так как при данном методе происходит совместная работа всех звеньев компании. Данный метод отвечает амбициям руководящего состава и устраняет возможные разногласия.

Так как происходит совместная работа всех звеньев в компании, стоит рассмотреть организационно-штатную структуру ЗАО «Региональный центр лазерных технологий», представленную на рисунке 9.

На предприятии существует регламент бюджетирования, который был утвержден четырнадцатого декабря две тысячи семнадцатого года. В данном документе прописано, что планирование бюджета на следующий месяц происходит один раз в период с двадцать пятое по двадцать седьмое число текущего месяца. Для передачи отчетов и заявок в планово-экономический отдел установлен следующий срок: до 16:30 двадцать пятого числа текущего месяца.

Список документов, согласно регламента бюджетирования:

- план-прогноз поступления денежных средств на один месяц;
- план-прогноз поступления денежных средств на три месяца;
- план-прогноз производства на один месяц;
- план-прогноз производства на три месяца;
- график ППР (планово-предупредительного ремонта);
- план НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ);
- план бюро новых разработок.

До 10:00 двадцать седьмого числа текущего месяца планово-экономическая служба готовит план бюджета предприятия на следующий месяц и передает в секретариат для подготовки бюджетной комиссии.

Заседание в бюджетной комиссии проводится до 12:00 последний понедельник текущего месяца, либо первый понедельник следующего месяца.

До 14:00 в день заседания бюджетной комиссии секретариат передает утвержденные на комиссии отчеты в планово-экономическую службу.

В регламенте также сказано о исполнении бюджета за прошедший месяц. Для передачи отчетов за прошедший месяц в планово-экономическом отделе установлен следующий период:

- выполнение плана поступлений денежных средств за месяц до 12:00 в 1 рабочий день месяца;
- выполнение плана производства за месяц - до 12:00 в 1 рабочий день месяца;
- отчет об основных показателях работы производства, итогах работы смен, выработки за период по операторам - до 12:00 в 3 рабочий день месяца;
- отчет о выполнении графика ППР - до 12:00 в 3 рабочий день месяца;
- отчет о выполнении плана работ отдела главного конструктора - до 12:00 в 3 рабочий день месяца;
- отчет по НИОКР - до 12:00 в 3 рабочий день месяца;
- отчет об основных показателях по качеству - до 12:00 в 3 рабочий день месяца;
- отчет об исполнении бюджета предприятия за месяц - до 17:00 в 4 рабочий день месяца;
- отчет бюро новых разработок - до 12:00 в 3 рабочий день месяца.

Заседание балансовой комиссии, утверждение отчетов и процента премии - до 12:00 в 5 рабочий день месяца. Утверждается Генеральным директором. До 14:30 в день заседания балансовой комиссии секретариат передает утвержденные на комиссии отчеты в планово-экономическую службу.

Финансовая служба предприятия ЗАО «РЦЛТ» осуществляет бюджетирование финансовых потоков, так как данная модель позволяет управлять ликвидностью и платежеспособностью предприятия и отражает движение денежных потоков. Результатом бюджетирования является бюджет движения денежных средств.

Для составления сводного бюджета требуются заявки на оплату от таких подразделений как:

- коммерческий отдел;

- бухгалтерия;
- техническая служба;
- производство;
- маркетинг;
- юридическая служба;
- отдел персонала;
- секретариат.

БДДС включает в себя такие разделы как:

- остатки денежных средств на начало периода;
- поступления денежных средств;
- расходы денежных средств на основную деятельность;
- расходы денежных средств на финансовую деятельность;
- остатки денежных средств на конец периода.

Помимо разделов в БДДС также есть финансовые показатели из плана организационно-технических мероприятий. Данные показатели были запланированы в конце года. Также присутствуют плановые и фактические показатели, и процент выполнения плана.

Раздел поступления денежных средств включает в себя поступления от основной и финансовой деятельности.

Поступления от основной деятельности включает в себя:

- поступление от продажи продукции, товаров и услуг;
- поступление дебиторской задолженности;
- прочие поступления.

Поступления от финансовой деятельности включает в себя кредиты, лизинги, субсидии.

Раздел расходы денежных средств на основную деятельность включает в себя:

- материалы на производство;
- обслуживание производства;
- приобретение объектов основных средств;

- заработная плата, налоги ФОТ;
- налоги и сборы;
- расходы на аренду;
- реклама, информационные услуги;
- АСУ;
- транспорт;
- хозяйственные расходы;
- кадры;
- прочие расходы.

Раздел расходы денежных средств на финансовую деятельность включает в себя финансовые расходы на оплату ежемесячных платежей по кредитам, лизингам, займам, услугам банка.

Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод, что БДДС достаточно подробно отражает финансовое состояние компании и позволяет своевременно принимать необходимые меры для улучшения финансовой деятельности предприятия.

Благодаря БДДС финансовая служба из суммы всех поступлений считает общую сумму платежей за период и получается положительный или отрицательный результат от движения денежных средств. Итогом БДДС является строка «остатки денежных средств на конец периода».

Но, стоит отметить, что действующий БДДС представлен на базе Excel. Для предприятия с ежегодными показателями выручки, превышающие триста пятьдесят миллионов рублей добиться повышения эффективности возможно при переходе на автоматизированную систему планирования.

Важное место в системе бюджетирования является платежный календарь. Платежный календарь является неотъемлемым элементом финансового планирования на предприятии.

Платежный календарь является необходимым документом, который предназначен для контроля за движением денежных средств, а также для того

чтобы соблюдать финансовую дисциплину для работы с поставщиками, налоговой, банками и сотрудниками на предприятии.

Благодаря платежному календарю компания повышает эффективность использования своих финансовых ресурсов с помощью финансовых резервов, а также финансовая служба имеет четкое представление о состоянии расчетов за определенный период.

На предприятии ЗАО «РЦЛТ» платежный календарь включает в себя такие блоки как:

- металл;
- газ;
- производственные услуги, кооперация;
- инструменты, запчасти, электроизделия;
- кредиты, займы, лизинг;
- налоги;
- аренда;
- заработная плата, подотчет;
- прочее.

Платежный календарь представлен в агрегированной форме по основным направления движения денежных средств.

График расходования денежных средств позволяет отслеживать сроки и суммы платежей в предстоящем периоде по различным видам финансовых обязательств.

В конце месяца формируется новый платежный календарь исходя из запросов подразделений и утвержденного финансового плана генеральным директором предприятия.

Финансовая служба также ориентируется на график поступлений денежных средств, который разрабатывается коммерческой службой.

Платежный календарь включает в себя такие столбцы как:

- наименование затрат;
- сумма;

- наименование поставщика;
- ответственный;
- банковские счета;
- примечание.

Данные статьи детально отражают предстоящие расходы.

Ежедневно финансовый и генеральный директора утверждают реестр платежей на следующий рабочий день.

Реестр платежей, он же платежный календарь дает возможность финансовой службе предприятия обеспечить оперативное финансовое планирование, выполнение расчетных и платежных требований, фиксировать текущее состояние платежеспособности предприятия, сигнализирует о проблемах с ликвидностью, а также указывает на необходимость использовать заемные или привлеченные денежные средства.

Платежный календарь напрямую связан с бюджетированием. Точность заключается в том, что все запланированные платежи исполняются в срок. На сегодняшний день достигнуть точности позволяют специализированные автоматизированные программы, разработанные, например, на базе программ 1С-предприятие.

Анализ действующей системы бюджетирования при высокой доле государственного оборонного заказа показал, что она недостаточно эффективна и требует модернизации.

Главным показателем эффективности планирования является такой показатель как процент исполнения бюджета и увеличение совокупного финансового результата, то есть рост чистой прибыли, наблюдаемой в динамике. Динамика чистой прибыли представлена на рисунке 10.

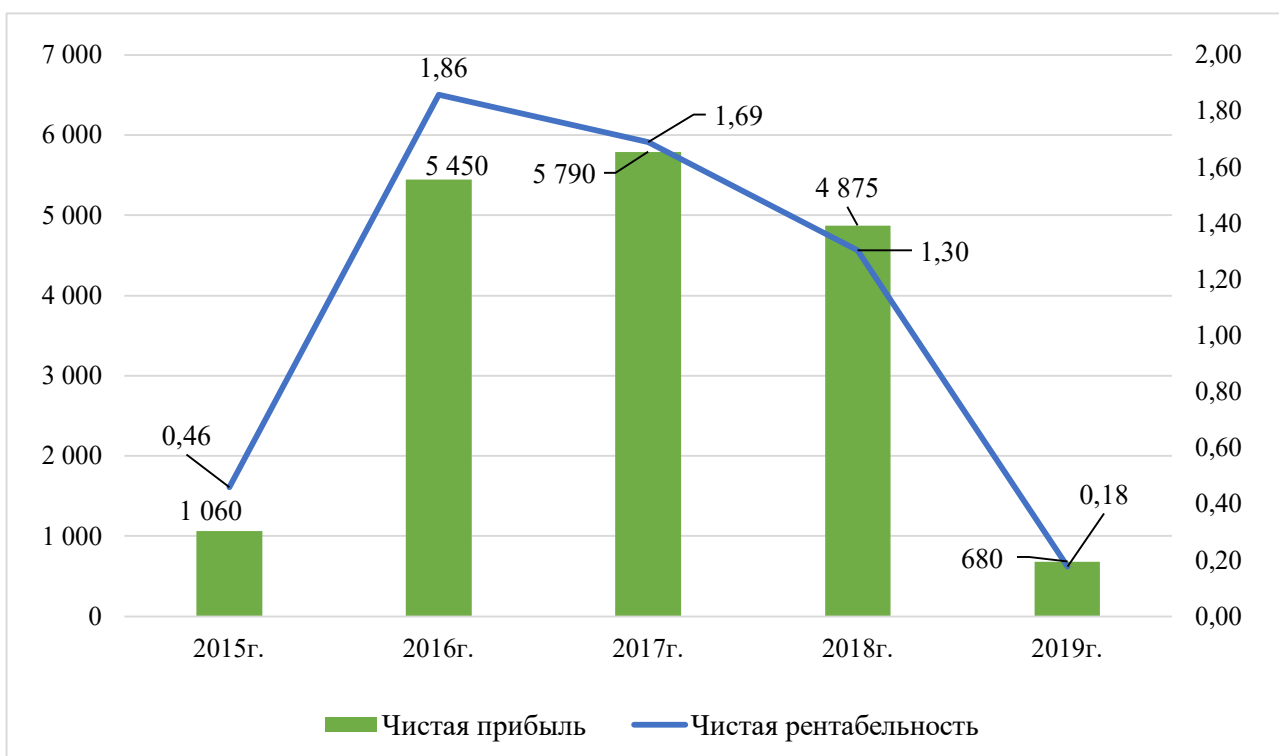


Рисунок 10 – Чистая прибыль ЗАО «РЦЛТ»<sup>1</sup>, тыс. руб.

Наблюдается негативная тенденция снижения экономической рентабельности с две тысячи шестнадцатого по две тысячи девятнадцатый год.

Из-за недостаточной точности бюджетирования, невозможности спланировать доходы из-за учета специфики деятельности предприятия, чистая рентабельность предприятия снижается на протяжении четырех лет.

Чистая рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности работы компании, комплексно отражающий уровень эффективности применения материальных, трудовых, финансовые и прочих ресурсов, который рассчитывается путем соотношения чистой прибыли предприятия к валюте баланса.

На рисунке 11 представлена динамика заемного капитала, валюты баланса и коэффициента напряженности.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

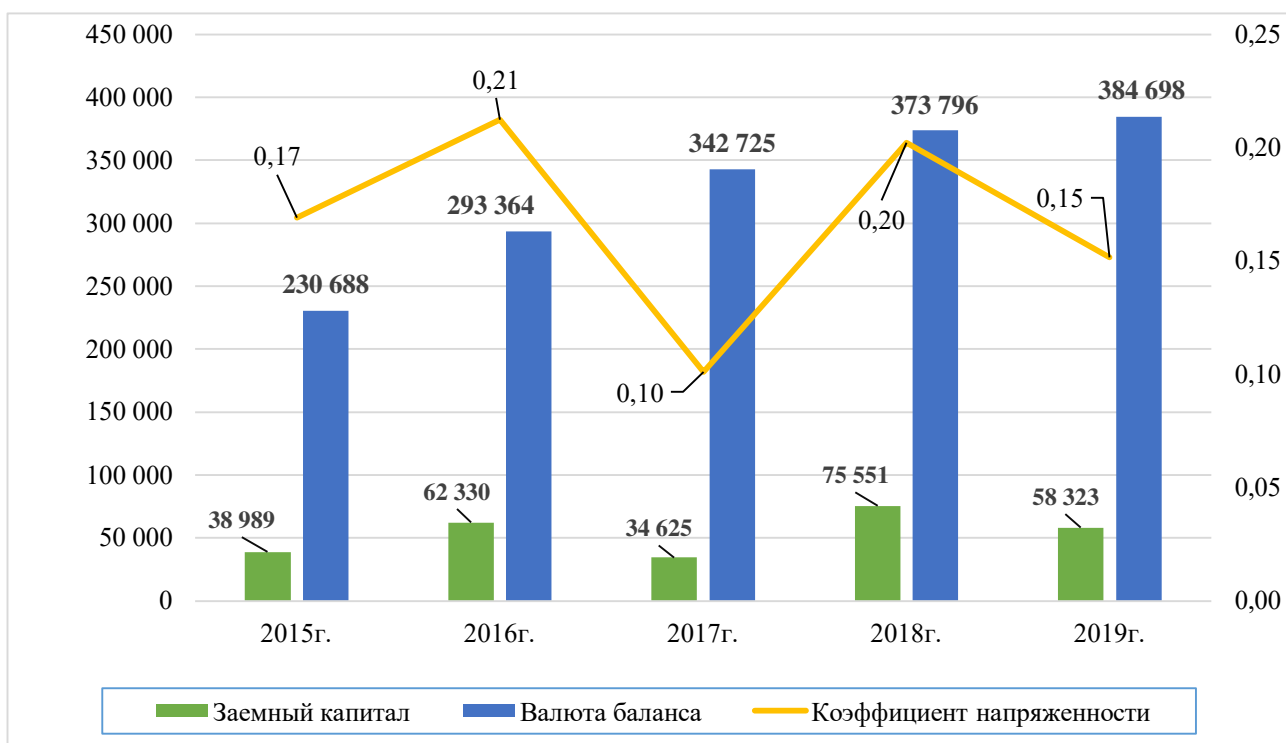


Рисунок 11 – Динамика заемного капитала, валюты баланса и коэффициента напряженности на предприятии ЗАО «РЦЛТ»<sup>1</sup>, тыс. руб.

Динамика коэффициента напряженности напрямую связана с выполнением государственного оборонного заказа, так как заемный капитал предприятие привлекает для исполнения контракта. Важной особенностью является тот фактор, что, когда контракт исполнен и предприятие получает окончательный платеж по контракту, остаточная стоимость кредита автоматически списывается со специального счета. Остаток денежных средств компания переводит на расчетный счет и расходует на необходимые нужды.

<sup>1</sup> Составлено автором по: [8]

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ, ОПТИМИЗАЦИИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

#### **3.1 ПРОБЛЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЗАО «РЦЛТ» И МЕРЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ**

Система планирования и бюджетирования на предприятии является одним из инструментов достижения целевых функций, построенных на базе прогнозов и определении конкретизированных задач согласно срокам выполнения и ресурсообеспечения. Важную роль при реализации планов на предприятии играет система бюджетирования, которая позволяет повысить рентабельность бизнеса благодаря прогнозированию результатов, упорядочения системы бизнеса, а также осуществления контроля над расходованием денежных средств структурными подразделениями.

Анализ исполнения запланированных показателей в сводном бюджете позволяет руководящему составу принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия. Процент исполнения бюджета напрямую взаимосвязан с ключевыми показателями эффективности, которые влияют на процент премии сотрудников.

Стоит отметить, что бюджетирование меняет подход сотрудников к процессу управления бюджетом, а также объединяет их, так как сотрудники осознают свою значимость при составлении бюджета. Главный принцип бюджетирования, как и планирования – единство. Каждый сотрудник должен в полной мере осознавать, что благодаря точности, детализации запланированных расходов и доходов повышается эффективность предприятия, которая отражается на совокупном финансовом результате. Единство позволит наладить

процесс системности, сбалансированности, взаимодействия и последовательности.

Первая проблема с которой сталкивается планово-экономическая служба на предприятии – это предоставление неточных данных при планировании от некоторых отделов, которые в свою очередь, подходят к процессу составления заявки на расходование денежных средств без определенной доли ответственности, в полной мере не осознавая, что именно от этого зависит итоговый результат деятельности компании. Из-за неточности происходит перевыполнение плана на отдельные статьи расходов, в связи с чем предприятие не может направить запланированные денежные средства в определенные проекты для извлечения дополнительной прибыли.

Вторая проблема – несоблюдение регламента бюджетирования, который утвержден генеральным директором и начальниками структурных подразделений. В регламенте четко прописано до какого числа должны быть предоставлены необходимые документы, для того, чтобы планово-экономическая служба оперативно свела все данные в сводные таблицы и подготовила полный пакет документов для заседания бюджетной или балансовой комиссии.

Третья проблема – несоблюдение требований систем качества менеджмента. В стандарте РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 применяется процессный подход, который включает цикл “Планируй-Делай-Проверяй-Действуй” (PDCA), и риск-ориентированное мышление. Процессный подход позволяет организации планировать свои процессы и взаимодействие. Реализация цикла PDCA позволяет организации обеспечить ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения.

Отсутствие автоматизированной системы, позволяющей планировать закупки заблаговременно, производить управленческий учет более оперативно, отслеживать выполнение запланированных показателей ежедневно.

По мнению автора планово-экономическому отделу следует разработать бюджет продаж по государственному оборонному заказу. Бюджет продаж представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Бюджет продаж ГОЗ<sup>1</sup>, тыс. руб.

№ п/п	Наименование заказа	Период				Итого
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	Заказ № 1	1 000		3 000		4 000
2	Заказ № 2		2 500	2 500	2 500	7 500
3	Заказ № 3	15 000			15 000	30 000
4	Заказ № 4	7 000	2 500		9 500	19 000
5	Заказ № 5	6 000	2 000	2 000	2 000	12 000
	Итого	29 000	7 000	7 500	29 000	72 500

Данный бюджет позволит оперативно отражать информацию о поступлениях в ближайшем квартале.

Также планово-экономическому отделу следует разработать план реализации. План реализации представлен в таблице 10.

Таблица 10 – План реализации ГОЗ<sup>2</sup> тыс. руб.

№ п/п	Наименование заказа	Период				Итого
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	Заказ № 1		4 000			4 000
2	Заказ № 2		2 500	2 500	2 500	7 500
3	Заказ № 3	10 000	10 000	10 000		30 000
4	Заказ № 4			9 500	9 500	19 000
5	Заказ № 5	2 000	4 000	4 000	2 000	12 000
	Итого	12 000	20 500	26 000	14 000	72 500

План реализации позволит оперативно, в совокупности по всем заказам отслеживать выполнение условий договоров. Согласно плана реализации планово-диспетчерский отдел совместно с планово-производственным отделом

<sup>1</sup> Составлено автором по [59]

<sup>2</sup> Составлено автором по [59]

детально прорабатывают очередность выполнения заказа. Принимают решение на какой неделе необходимо закупить необходимые материалы для выполнения заказа. Данный процесс очень трудоемкий, но с помощью автоматизированной программы осуществить задуманное не составит большого труда.

Меры, предложенные автором, для повышения эффективности деятельности предприятия:

- 1) введение автоматизированной системы позаказного планирования производства;
- 2) усовершенствование системы планирования благодаря автоматизированной системе на базе «1С-Управление нашей фирмой»;
- 3) введение планирования на более долгосрочный период;
- 4) контроль за соблюдением требований системы качества менеджмента;
- 5) разработка и внедрение системы КРІ для структурных подразделений;
- 6) увеличение заказов гражданского назначения;
- 7) усовершенствование процесса взаимодействия между структурными подразделениями на предприятии;
- 8) доработка регламента, введение штрафных санкций за нарушение требований регламента бюджетирования на предприятии;
- 9) участие в программах субсидирования и льготного кредитования от Государства;
- 10) разработка, внедрение и утверждение финансовой политики и финансовой стратегии на предприятии.

Так как в портфеле заказов большую долю занимают государственные оборонные заказы, автором предложено внедрить систему позаказного планирования на производстве, которая оперативно позволит рассчитывать и отслеживать плановую и фактическую калькуляцию себестоимости. Метод позаказного планирования позволит оперативно анализировать расходования денежных средств в разрезе каждого заказа.

Автоматизированная система на базе «1С-Управление нашей фирмой» позволит предприятию:

- формировать статистику продаж и прибыльность по заказам, товарам, направлениям деятельности;
- контролировать денежные потоки и взаиморасчеты с покупателями и поставщиками;
- производить учет доходов, расходов и анализировать финансовые результаты работы компании;
- контролировать все этапы производства и выполнения заказов;
- проводить детальный анализ работы предприятия;
- выполнять комплексное ведение производственного учета – позаказного и серийного.

Контроль на производстве – один из самых важных аспектов деятельности предприятия. Формирование производственного плана, календарный график производства, планирование сдельных нарядов, расчет потребности в запасах, планирование прямых и косвенных затрат – все это аспекты планирования на производстве.

Главный вектор развития при планировании на производстве – правильно выстроить взаимодействия между структурными подразделениями. При подписании очередного контракта отдел подготовки и планирования производства, а также планово-диспетчерский отдел должен сообщить отделу материально-технического обеспечения в какие даты потребуется определенное количество материала. После поиска наилучшего предложения на рынке в соответствии с соблюдением всех требований к продукции отдел материально-технического обеспечения передает заявку в планово-экономический отдел, который, в свою очередь, согласно плана поступлений от коммерческого отдела планирует оплату счетов.

Автор считает, что планирование сроком на один месяц не позволяет достаточно точно спрогнозировать поступления, в связи с чем автором

предложено дополнительно разработать и внедрить планирование сроком на 3 месяца.

По мнению автора, предприятию необходимо назначить ответственного, который будет контролировать соблюдение требований систем качества менеджмента (СМК). СМК выполняет две важные функции:

- снижения затрат, возникающих из-за недостаточного качества;
- наличие имиджа качества обладает кредитом доверия у потребителя и может благодаря этому назначать более высокие цены на свою продукцию по сравнению с конкурентами, если у них нет соответствующего имиджа.

Систематический менеджмент качества способствует непрерывному улучшению качества продукции, повышению удовлетворенности потребителей, снижению производственных затрат и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

Автор считает, что не стоит останавливаться на достигнутом результате, следует проводить постоянную работу по улучшению функционирования процессов системы качества менеджмента, улучшению качества продукции и оказываемых им услуг. Орган по сертификации ежегодно проводит наблюдательные аудиты с целью подтверждения действия сертификата и обращает внимание на происходящие улучшения.

Разработка и внедрение системы КРІ (ключевые показатели эффективности) для структурных подразделений позволит оценивать эффективность работы каждого структурного подразделения. На текущем этапе на предприятии присутствует оценка эффективности всего предприятия посредством выполнения плана реализации и плана поступлений денежных средств. По мнению автора, премирование отдельного структурного подразделения должно прямо пропорционально зависеть от эффективности деятельности данного подразделения.

Увеличение доли выручки от гражданских заказов позволит предприятию расходовать денежные средства для поддержания текущей хозяйственной деятельности, а также для поддержания производства. Банковский финансовый

мониторинг при сопровождении государственного оборонного заказа позволяет предприятию расходовать денежные средства, которые предназначены только для выполнения данного заказа пока контракт не будет исполнен. В связи с этим предприятию приходится с каждым поставщиком заключать отдельный договор с идентификатором государственного контракта под каждый отдельный заказ. Как показывает практика поставщики, которые прежде никогда не работали с исполнителями государственного оборонного заказа очень трудно соглашаются на такие условия, в связи с чем отделу материально-технического снабжения требуется гораздо больше времени чтобы найти поставщика, который бы согласился прописать в договоре идентификатор государственного контракта (ИГК) и открыть специальный счет, в большинстве случаев на данные условия соглашаются лишь крупные поставщики.

При указании в договоре ИГК поставщикам не обязательно открывать специальные счета, но тогда предприятие сможет перечислить поставщику не более трех миллионов рублей в месяц. Денежные средства, полученные в рамках гражданских заказов, в отличии от денежных средств в полученных в рамках государственного оборонного заказа предприятие может расходовать на оплату кредитов, которые были получены с целью пополнения оборотных средств.

Процесс взаимодействия между структурными подразделениями на предприятии отражает один из главных принципов планирования – единства, который прямо пропорционально сказывается на эффективности деятельности предприятия. Важнее всего наладить взаимоотношения между подразделениями, совместная работа которых приносит максимальную отдачу в масштабах компании. Например, планово-экономический и коммерческий отдел, планово-диспетчерский отдел и материально-технического обеспечения.

По мнению автора регламент бюджетирования составленный в две тысячи семнадцатом году следует доработать, за три года деятельности на предприятии произошли масштабные изменения, начиная от изменения организационно-штатной структуры вплоть до подхода к планированию и бюджетированию. Введение штрафных санкций за нарушение требований регламента

бюджетирования на предприятии позволит повысить организованность, дисциплинированность и исполнительность сотрудников предприятия.

Предприятию стоит не упускать любую возможность участвовать в программах субсидирования и льготного кредитования от Государства, так как предприятие входит в союз предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области и предоставляет информацию о производственных и финансово-экономических показателях работы предприятия, то она является участником национальных проектов «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная кооперация и экспорт».

Автор считает, что данные меры позволят повысить эффективность управления финансами на предприятии. Ключевыми мерами являются модернизация текущей системы планирования и бюджетирования путем внедрения специализированной автоматизированной программе «1С-Управление нашей фирмой».

Планирование должно присутствовать в каждом структурном подразделении на предприятии. По мнению автора разработка, внедрение и утверждение финансовой политики и финансовой стратегии на предприятии позволит обеспечить долгосрочную конкурентоспособность предприятия, позволит спрогнозировать риски. Процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями деятельности и потенциальными возможностями предприятия в изменяющихся рыночных условиях сыграет ключевую роль в решении стратегических задач предприятия. Реализация мероприятий по обеспечению стратегического равновесия проводится в виде комплекса процедур, которые объединены общими целями, методологией, инструментами управления деятельностью и формируется в экономической системе в виде политики. Процесс планирования вышеперечисленных мероприятия в стратегическом менеджменте называется стратегическим планированием. В рамках долгосрочной финансовой политики предприятие разработает политику управления капиталом, амортизационную,

инвестиционную и антикризисную финансовые политики. Эффективностью будет определяться степень достижения поставленных целей и задач.

Можно сделать вывод, что финансовая политика определяет финансовую стратегию предприятия, выступает инструментом финансового менеджмента и предполагает достижение целей, которые гарантируют эффективное целевое состояние с точки зрения финансового положения предприятия.

Основой для реализации глобальных целей в развитии предприятия, прописанных в финансовой стратегии и финансовой политике является грамотное планирование и бюджетирование. Совершенствование планирования и бюджетирования является фактором повышения эффективности управления финансами и, как следствие, улучшением финансового положения компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлять финансами эффективно возможно только при соблюдении планирования всех финансовых ресурсов и их источников. Финансовый план призван обеспечить финансовыми ресурсами предпринимательский план предприятия.

При написании диссертации исследованы теоретические основы бюджетирования на промышленном предприятии. Бюджетирование является технологией финансово-экономического управления предприятием, в которой используется инструментарий планирования, контроля и анализа деятельности, который позволяет достигать поставленных цели на предприятии за счет высокой эффективности использования ресурсов. Бюджетирование – инструмент контроля за деятельностью организации начиная от структурных подразделений до предприятия в целом.

В настоящее время в России единой методики составления бюджета предприятия пока не принято. Правительство, в лице министерства экономики, сделало попытку хоть как-то регламентировать процесс бюджетирования, предложив «Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций)», утвержденные приказом Министерства экономики России от 1 октября 1997 г. № 118. Это было обусловлено уходом от плановой экономики и переходом на рыночную, в условиях которой повышается значимость и актуальность финансового планирования, от чего напрямую зависит благополучие предприятия. [34, с. 137]

Для достижения максимального эффекта от внедрения бюджетирования в компании требуется индивидуализировать бюджетную модель, учитывая специфику деятельности предприятия преимущественно изготавливая продукцию для государственного оборонного заказа.

В ходе исследования выделен ряд факторов, определяющих специфику деятельности предприятия и влияющих на выбор бюджетной модели.

Изучение научной литературы по теме внедрения систем бюджетирования на предприятиях позволило сделать вывод, что выбор модели бюджетирования зачастую описан в качестве рекомендаций, но в теории и практике бюджетирования отсутствуют методики, с помощью которых возможен выбор бюджетной модели, учитывая специфику деятельности конкретного предприятия.

Анализ финансового состояния и системы планирования в ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» позволил выявить необходимость модернизации действующей системы бюджетирования на предприятии.

На основании бухгалтерской отчетности были произведены расчеты показателей рентабельности, ликвидности и внедрены в качестве плановых показателей в действующую систему бюджетирования на предприятии. Применение результатов исследования позволит предприятиям получить наибольший эффект от совершенствования системы планирования бюджетирования и повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) // Российская газета. – 25.12.1993 г. – № 237 (ред. от 21.07.2014).
2. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 №145-ФЗ (принят ГД 17.06.1998, действующая редакция).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации Часть первая от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 01.04.2020).
4. Налоговый кодекс Российской Федерации Часть вторая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 08.06.2020).
5. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 275 «О государственном оборонном заказе» (ред. от 18.02.2020).
6. Об утверждении Инструкции по бюджетному учету : Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 26 августа 2004 года №70н.
7. Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций) : Приказ Министерства экономики Российской Федерации от 1 октября 1997 года №117.
8. Бухгалтерская отчетность ЗАО «Региональный центр лазерных технологий» за 2015 – 2019 гг. // ЗАО «Региональный центр лазерных технологий». – г. Екатеринбург.
9. Акчурина А. М. Планирование и организация производства / А. М. Акчурина. - Москва : Русайнс, 2017. - 64 с.
10. Афитов Э. А. Планирование на предприятии : Учебник / Э. А. Афитов. - Москва : Инфра-М, 2018. - 672 с.
11. Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : Учебное пособие / Т. Н. Бабич, И. А. Козьева, Ю. В. Вертакова. - Москва : Инфра-М, 2018. - 256 с.
12. Баженов О. В. Финансовый анализ / О. В. Баженов. – Екатеринбург, УрФУ, 2015. – 82 с.

13. Берзон Н. И. Финансовый менеджмент : учебник / Н. И. Берзон. - Москва : Academia, 2019. - 271 с.
14. Бочаров В. В. Коммерческое бюджетирование : учебник / В. В. Бочаров. СПб. : Питер, 2013. - 368 с.
15. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос. – Москва : Вершина, 2015. – 306 с.
16. Бронникова Т. С. Организация и планирование производства инновационного проекта (кластерный подход) / Т. С. Бронникова, Москва С. Абрашкин. - Москва : Русайнс, 2017. - 192 с.
17. Вайс Е. С. Планирование на предприятии (организации) : Учебное пособие / Е. С. Вайс. - Москва : КноРус, 2017. - 480 с.
18. Васильева Л. С. Корпоративные финансы. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. - Москва : КноРус, 2017. - 352 с.
19. Виноградова С. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : Учебное пособие для бакалавров / С. А. Виноградова, Н. В. Сорокина и др. - Москва : Дашков и К, 2015. - 208 с.
20. Воловиков Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа : Монография / Б. П. Воловиков. - Москва : Инфра-М, 2017. - 320 с.
21. Габдуллина Г. К. Совершенствование механизма оценки деятельности корпоративных структур в регионе (монография) / Г. К. Габдуллина, А. Е. Яковлев. - Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2016. 172 с.
22. Горбунов В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : Научно-практическое пособие / В. Л. Горбунов. - Москва : Риор, 2019. - 176 с.
23. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : Учебник и практикум / В. А. Горемыкин. - Люберцы : Юрайт, 2016. - 857 с.
24. Дрогомирецкий И.И. Планирование на предприятии. Конспект лекций /

- И. И. Дрогомирецкий, Е. Л. Кантор, Г. А. Маховикова. - Люберцы : Юрайт, 2015. - 140 с.
25. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии : Учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. - Москва : Дашков и К, 2016. - 432 с.
26. Ермилова М. И. Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование. Учебник / М. И. Ермилова, Е. О. Азизи, М. Е. Косов. - Москва : Юнити, 2018. - 336 с.
27. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учебное пособие. / А. И. Ильин. - Москва : Новое знание, 2018. - 700 с.
28. Корпоративное планирование развития компании : сбалансированность, устойчивость, пропорциональность : монография / Под ред. Ю. П. Анискина. - Москва : Омега-Л, 2017. - 582 с.
29. Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. - 2016. - №3. - С. 14-17.
30. Ладыгин В. В. Бюджетирование и контроль на предприятии / В. В. Ладыгин. — Москва : ЛЕНАНД, 2020. — 530 с.
31. Незамайкин В. Н. Финансовое планирование и бюджетирование : Учебное пособие / В. Н. Незамайкин, Н. А. Платонова, И. Л. Юрзинова. - Москва : Вузовский учебник, 2018. - 200 с.
32. Организация и планирование производства / Под ред. Балакина МоскваФ., Рязанова В.А.. - Москва : Academia, 2018. - 736 с.
33. Самсонов Н. Ф. Управление финансами. Финансы предприятий : учебник. / Н. Ф. Самсонов - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 364 с.
34. Стукова Н. В. Разработка системы бюджетирования на предприятии : проблемы и пути их решения : магистерская диссертация / Н. В. Стукова. — Екатеринбург, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2018. — 227 с.
35. Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / под общ. ред. Е. А. Разумовской – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.

36. Хоуп Д. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. / Пер. с англ. Р. В. Кашеев. – Москва : ООО «Вершина», 2005. – 256 с.
37. Шим Дж. К. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов. Пер. с англ. / под общ. ред. В. А. Плотникова. – Москва : Вершина, 2007. – 368 с.
38. Финансовый менеджмент : Учебник / Под ред. Е. И. Шохина. - Москва : КноРус, 2018. - 270 с.
39. Андреев Р. Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования / Р. Н. Андреев // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2017. – № 3–11(24). – С. 36–38.
40. Боровяк С. Н. Бюджетирование - экономическая основа качества системы управления / С. Н. Боровяк, Н. В. Хмельницкая // Молодой ученый. - 2015. - №19. - С. 362-365.
41. Буров А. В. Теоретико-методологические аспекты бюджетирования в зарубежной практике / А. В. Буров / Достижения науки и образования. – 2017. – № 6(19). – С. 33–34.
42. Бутюгина А. А. Автоматизация системы бюджетирования на сельскохозяйственных предприятиях / А. А. Бутюгина, Е. Е. Горбунова // Вестник Курганской ГСХА. – 2015. – № 2. – С. 61–62.
43. Воронченко Т. В. Методические и практические аспекты процесса бюджетирования / Т. В. Воронченко // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2010. – № 1.
44. Габдуллина Г.К. Понятие и сущность бюджетирования на предприятии, виды и содержание бюджетов / Г. К. Габдуллина, Ф. М. Зиннурова // Современное общество и власть. - 2017. - № 2 (12). - С. 163-168.
45. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии / Г. И. Гасанов // Молодой ученый. - 2019. - №11. - С. 1828-1833.
46. Дрок Т. Е. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии / Т. Е. Дрок, Е. В. Коптева // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5.1. –

С. 121–124.

47. Дудка Е. С. Бюджетирование как метод эффективного планирования деятельности предприятия / Е. С. Дудка, Е. В. Натарева // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 351-357.

48. Иванов О. К. Бюджетирование как элемент управления финансовыми ресурсами / О. К. Иванов // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.3. - С. 77.

49. Иванова Н. Е. Особенности бюджетирования в строительной отрасли / Н.Е. Иванова, М. Э. Пристипа // Молодой ученый. - 2017. - №14. - С. 360-363.

50. Ковалева Н. В. Организация процесса бюджетирования на предприятии / Н. В. Ковалева // Потребительская кооперация. – 2017. – № 1(56). – С. 36–41.

51. Колесник Н. Ф. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии / Н. Ф. Колесник, А. М. Шведкова // Молодой ученый. - 2013. - №11. - С. 357-359.

52. Колмыкова Е. С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / Е. С. Колмыкова // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 456-458.

53. Левушкина Н. В. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий / Н. В. Левушкина, Л. М. Макарова // Молодой ученый. - 2018. - №4. - С. 253-257.

54. Никулина С. Н. Зарубежные модели бюджетирования в перерабатывающих организациях агропромышленного комплекса / С. Н. Никулина // Научное обозрение. – 2015. – № 16. – С. 259–267.

55. Никулина С. Н. Форматы и методика расчета показателей операционных бюджетов / С. Н. Никулина // Научное обозрение : теория и практика. 2019. Т. 9. Вып. 7. С. 1019–1037.

56. Никулина С. Н. Формирование системы бюджетирования с учетом отраслевых особенностей перерабатывающей сферы АПК / С. Н. Никулина // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 4. – С. 198–206.

57. Петрова Е. С. Сущность бюджетирования в системе планирования / Е. С. Петрова // Молодой ученый. - 2018. - №9. - С. 143-145.

58. Репин В. В. Финансовое планирование и управленческий учет : проблемы

- внедрения / В. В. Репин // Финансовый менеджмент. - 2017. - № 4. - С. 36–39.
59. Гарифулин А. Совершенствование системы планирования и бюджетирования предприятия [Электронный ресурс] / А. Гарифулин // Справочник экономиста. - 2017. - №1. – Режим доступа : [http ://www.profiz.ru](http://www.profiz.ru) (дата обращения 10.04.2020).
60. Наумова Е. С. Жизненный цикл организации : сравнительный анализ моделей И. Адизеса и Л. Грейнера / Е. С. Наумова, И. А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 5 [Электронный ресурс]. URL : [http ://ekonomika.snauka.ru/2018/05/15963](http://ekonomika.snauka.ru/2018/05/15963) (дата обращения : 07.02.2020).
61. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.expert.ru/](http://www.expert.ru/) (дата обращения : 24.04.2020).