

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно – Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент директор  
филиала

\_\_\_\_\_  
/О.Н. Корнилова/

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
/Н.Г. Деменкова/

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

---

Экономическая оценка сценария развития ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО»

---

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.11237.ВКР

Руководитель работы

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
/Н.В.Зяблицкая/

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

Автор работы

обучающийся группы ДО-391

\_\_\_\_\_  
/А.Ю.Силина/

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
/Н.В.Назарова/

\_\_\_\_\_  
20\_\_ г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Силина А.Ю. Экономическая оценка сценария развития ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по ХМАО-Югре. – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-391, 78 с., 12 ил., 25 таб., библиогр. список – 71 наим., 3 прил., 16 л. слайдов

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки сценария развития для ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО».

В работе проанализирована организационная структура учреждения, выявлены особенности организации деятельности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО». Изучены отраслевые особенности функционирования учреждения.

Так же произведен анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности и платежеспособности, оценка рыночной устойчивости, рентабельности и деловой активности. Была проведена оценка организации стратегического планирования в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО», выявлены сильные слабые стороны, возможности и угрозы для учреждения.

Разработан порядок стратегического планирования учреждения, включающий выделение центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат, скорректирована модель планирования в учреждении с выделением микропланов. На основании разработанной модели проведено планирование сценария развития ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	9
1.1 Сущность стратегического планирования.....	9
1.2 Этапы и методы стратегического планирования.....	13
1.3 Особенности стратегического планирования в федеральных государственных бюджетных учреждениях .....	19
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» .....	24
2.1 Краткая характеристика ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО».....	24
2.2 Анализ финансового состояния ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» .....	29
2.3 Оценка системы стратегического планирования ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО».....	37
3 ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО».....	54
3.1 Совершенствование системы стратегического планирования.....	54
3.2 Оптимальная политика стратегического планирования .....	56
3.3 Стратегическое планирование учреждения ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» ...	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2017 год .....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре 2016 год ...	76
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре 2017 год ..	78

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Современные кризисные экономические и социальные условия, в которых российские организации вынуждены осуществлять свою деятельность, указывают на реализацию реакции компаний на негативные тенденции во внешней и внутренней среде. В контексте таких условий любое предприятие должно грамотно осуществлять управление на предприятии.

Не только коммерческие организации, но и государственные бюджетные учреждения вынуждены оценивать не только внутреннее положение дел, эффективность управления финансами, но и определять долгосрочную стратегию развития с учетом внешних факторов существования, позволяющую им своевременно реагировать и адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

Ранее бюджетные учреждения смогли успешно функционировать, уделяя основное внимание повседневной работе, внутренним проблемам, связанным с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, выполнению поставленных задач и государственных заказов. В настоящее время, хотя задача рационального использования потенциала в текущей деятельности не устранена, чрезвычайно важно внедрить такое управление, которое обеспечивает адаптацию деятельности учреждений к быстро меняющейся деловой среде. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых требований и изменение позиции потребителя, усиление конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, которые делают возможным быстрое распространение информации, широкое использование современных технологий, изменение роли трудовых ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому увеличению важности стратегического управления.

Следует отметить, что планирование является основой любого процесса в управлении, оно является основной функцией менеджмента, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на жизнеспособность и успешность компании в будущем. Вследствие этого, бюджетные учреждения нуждаются в четком и продуманном планировании, не только оперативной деятельности, но и разработки стратегических планов, которые являются особой картой действий для достижения поставленных целей. Этим обусловлена актуальность темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Существенный вклад в анализ проблем стратегического планирования в бюджетных учреждениях внесли такие исследователи как М.М. Антипова, Л.М. Борисова, Е.С. Завьялова, Н.А. Жданкин.

**Объект** выпускной квалификационной работы - финансово-экономическая деятельность ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО».

**Предмет** выпускной квалификационной работы - методика стратегического планирования развития бюджетного учреждения.

**Задачи** выпускной квалификационной работы:

– изучить методические аспекты стратегического планирования: рассмотреть подходы к определению сущности, этапов и методам стратегического планирования, особенностям планирования в бюджетных учреждениях;

- провести краткий анализ финансового состояния ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО»;
- рассмотреть варианты стратегического развития и выбор стратегических альтернатив;
- провести финансово-экономическую оценку оптимального сценария развития ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО».

**Теоретической и методической базой** исследования послужили фундаментальные концепции и разработки, представленные в научных исследованиях российских и зарубежных ученых по вопросам стратегического планирования предприятия.

**Нормативно-правовую базу** составили законодательные и нормативные акты РФ, субъектов РФ, регулирующие вопросы финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**Информационной базой** выпускной квалификационной работы являются данные официальной отчетности исследуемого учреждения, данные периодической печати, и других источников.

**Научная новизна** выпускной квалификационной работы состоит в развитии теоретических положений стратегического планирования в бюджетном учреждении, в частности:

- оптимизировано методическое обеспечение процесса стратегического планирования в бюджетном учреждении;
- разработана последовательность процесса стратегического планирования, соответствующего особенностям функционирования учреждения;
- разработаны формы отчетности: формы мини бюджетов, по выделенным ЦФО, сводного стратегического плана развития учреждения.

**Результаты** выпускной квалификационной работы в частности, механизм стратегического планирования бюджетного учреждения, методическое обеспечение стратегического планирования имеют **теоретическую и практическую значимость.**

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность стратегического планирования

В условиях существования товарно-денежных отношений, действия финансовых рычагов необходимой частью экономического и социального планирования становится стратегическое планирование, что связано с характером товарного производства. Эффективное финансовое управление многим определяется предварительным планированием и моделированием финансов, их аккумуляции, распределения на всех уровнях управления. Данный процесс требует создания комплексной системы взаимодополняющих задач и индикаторов, которые определяют последовательность использования прогрессивных методов мобилизации денежных поступлений.

Обоснование финансовых показателей, предложенных финансовых операций, и многих экономических решений, достигается в процессе финансового стратегического планирования. Через стратегическое планирование конкретизируются запланированные прогнозы, определяются конкретные пути, показатели взаимосвязанных задач, последовательность их выполнения, а также методы, которые облегчают достижение сформулированной стратегии фирмы.

Хотя планированию как функции управления экономистами уделяется меньше внимания, чем другим функциям, его роль в управлении не уменьшается. Это связано с тем, что планирование, как отметил Г. Кунц, входит во все другие функции управления, действует как необходимый компонент, поэтому принято говорить о его «вездесущности». Планирование также организует все другие функции, предоставляя всему руководству в целом необходимую степень организации [19, с. 78].

При этом, говоря о сущности планирования, английский ученый в области управления К.Л. Хатсон справедливо отмечал, что «планировать – значит разработать схему будущей деятельности фирмы для получения заданных результатов при установленных затратах в определенный период времени» [19, с. 79].

В настоящее время отечественная наука и практика управления организациями все больше рассматривает не только планирование, но стратегическое планирование в организациях. В то же время нет четкого понимания сущности стратегического планирования и его роли в деятельности отечественных организаций в российской науке. Это связано с тем, что сущность стратегического планирования отечественными исследователями изучается с позиции различных подходов и критериев.

Следует выделить основной подход с позиции критерием определения планирования именно как стратегического: это планирование по горизонту и по уровню планирования.

Рассматривая планирование по горизонту, отечественные экономисты определяют стратегическое планирование как планирование на долгосрочный период - на 20-25 лет. Например, М.И. Бухалков определяет стратегическое

планирование как способ выбора долгосрочных целей и задач будущего развития компании и необходимых источников финансирования для достижения установленных целей [20, с. 65].

В свою очередь Е.С. Вайс и В.М. Васильцова считают, что стратегическим планированием является планирование не только на долгосрочный, но и среднесрочный период, а так же включает в себя оперативное и Функциональное планирование. По мнению авторов, тем не менее, основная смысловая нагрузка стратегического планирования возложено на долгосрочное планирование [20, с. 65].

Аналогичной точки зрения придерживаются Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова, В.Е. Кантор. Однако имеют место случаи, когда исследователи отождествляют долгосрочное и стратегическое планирование.

Так, например, по мнению В.А. Горемыкин существует три основных вида планирования – долгосрочное стратегическое (прогнозирование), среднесрочное перспективное (пятилетнее), краткосрочное (оперативное). Однако данное определение стратегического планирования не имеет научной обоснованности, т.к. невозможно точно определить сущность стратегического планирования [20, с. 66].

Следует отметить, что по внешнему проявлению сущность стратегического планирования можно определить как планирование от достигнутого результата деятельности прошедшего планового периода. Его можно представить как проявление инерционного подхода, который основывается на неявной экстраполяции сложившихся тенденций развития организации.

Саму задачу долгосрочного планирования можно определить как необходимость выбора одного из возможных вариантов дальнейшего развития предприятия, которые определяются заранее заданными внешними и внутренними условиями. В стратегическом планировании же наоборот, следует исходить из необходимости достижения организацией конкретных конкурентных позиций в определенный момент времени, то есть это планирование «от обратного», от возможных результатов деятельности конкурентов.

Поэтому можно сказать, что с позиции планирования по горизонту можно выделить долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, но не стратегическое планирование. И по данному критерию невозможно планирование классифицировать как стратегическое планирование.

В другом случае понятие стратегического планирования увязывается с планированием деятельности организации на уровне ее руководства.

По мнению О.С. Виханский, стратегическим планированием является целенаправленная деятельность высшего руководства в конкурентной рыночной среде, которая является важной составляющей деятельности современного предприятия. В данном ракурсе, стратегическое планирование понимается автором как одна из функций стратегического управления, т.е. деятельности руководства компании.

Однако, специалист в области стратегического управления Г. Минцберг предупреждал, что нужно разделять понятия «strategic planning» (стратегическое планирование) и «strategic thinking» (стратегическое мышление), а Г. Хэмел

полагал, что нужно отличать «strategic planning» (стратегическое планирование) от «strategizing» («стратегирование») [19, с. 90].

Следовательно, говоря о стратегическом планировании, нельзя его путать со «стратегированием», то есть решением основных и глобальных задач организаций, позволяющих им успешно действовать. При этом уровень принятия управленческого решения не выступает критерием классификации планирования как стратегического, вследствие того, что можно классифицировать планирование как планирование на высшем, на среднем и низовом уровне управления в организации.

Существует еще ряд критериев классификации планирования. Однако только с позиций содержания плановых решений планирование в организации можно классифицировать как стратегическое, тактическое, оперативное и бизнес-планирование.

Отличительной особенностью стратегического планирования от оперативного, тактического планирования выступает необходимость обеспечения организации необходимым уровнем конкурентоспособности, что дает им возможность для дальнейшего развития на рынке, который она занимает. По мнению О.С. Сезоновой, что основой стратегического планирования является постоянный мониторинг корпоративной среды предприятия, планирования тенденций изменения рыночной среды, возможных угроз и развития бизнеса и поставленных целей предприятия. В данном понятии прослеживается логика того, что планирование должно осуществляться не от максимального увеличения прибыли, а от своевременного обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности, позволяя организации продолжать развивать и получать определенную прибыль [41, с. 251].

Говоря другими словами, основной целью стратегического планирования является обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности предприятия, а уже потом - увеличение прибыльности.

На основании вышеизложенных подходов определим стратегическое планирование, как динамический процесс, реализуемый с целью эффективного управления фирмой, поддержания ее конкурентоспособности и достижения стратегических целей. Стратегическое планирование является основой для формирования краткосрочных и среднесрочных планов развития фирмы в рамках определенной стратегии, принятия эффективных управленческих решений.

Таким образом, можно считать стратегическое планирование нормативным - основу для составления плановых решений определяют желаемое состояние организации на рынке, задачи развития, и причины, факторы, условия, которые препятствуют достижению желаемых результатов.

Стратегическое планирование реализуется по отношению к какому-то базовому состоянию предприятия (необходимому достижению уровня конкурентоспособности), которое достигается путем экстраполяции сформированных к моменту планирования тенденций и возможностей их осуществления [41, с. 252].

Вследствие этого задача стратегического планирования может быть сформулирована следующим образом:



- во-первых, необходимо определить, какие изменения в организациях (на предприятиях) и их внешнем окружении следует осуществить, для того чтобы наиболее эффективно устранить или смягчить проблемные ситуации;
- во-вторых, следует установить, каковы возможности и способы осуществления этих изменений;
- в-третьих, необходимо распределить все ресурсы в соответствии с мероприятиями, определенными на основе нормативного прогнозирования.

Результатом стратегического планирования является стратегический план, который включает в себя видение, миссию и общие цели организации, место организации в будущем и выбранные стратегии в действии. Составной частью этого плана является политика организации. Стратегический план – ориентир для принятия решений на более низком уровне.

Разработка стратегического плана основывается на методологических принципах:

- альтернативность - предполагает проведение многовариантных прогнозных расчётов и обеспечивает возможность развития экономики и её звеньев по разным траекториям;
- системность - расчленение экономической системы на подсистемы и их соподчинение и исследование закономерностей их развития;
- непрерывность планирования - преемственности планов - прогнозов по срочности [43, с. 101];
- целенаправленность и приоритетность - каждый план имеет целевой характер, что даёт возможность сосредоточить ресурсы на приоритетных направлениях развития экономики;
- комплексность - определяет взаимосвязь с другими процессами и явлениями;
- социальная ориентация - приоритетное направление в решении социальных проблем;
- оптимальность - из всех возможных вариантов развития экономики выбирается оптимальный (наилучший);
- адекватность - отражения реальных процессов;
- сбалансированность и пропорциональность - в балансовой увязке показателей развития экономики по всем направлениям;
- сочетание отраслевого и регионального аспектов, что предопределяет соблюдение территориальных интересов при разработке отраслевых планов - прогнозов.

Следует отметить высокую роль стратегического планирования, как для коммерческих организаций, так и для государственных учреждений. Стратегическое планирование позволяет организациям и учреждениям приспособляться к рыночным отношениям, учитывая все формы деятельности, осуществляемые на протяжении ряда лет, а так же и новые. Именно стратегическое планирование координирует и связывает практически все виды планирования (маркетинговое, проектное производственное, финансовое), определяет ориентиры для всей деятельности организации. Благодаря данному

виду планирования становится возможным выявление особенностей внешней среды, ее изменений, конкурентоспособности организации. Используя современные технологии и механизмы, оно влияет на формирование стратегий различной направленности. Учитывая нестабильность внешней среды, способствует результативности работы учреждения, организации [46, с. 3].

Таким образом, исследовав различные подходы к сущности стратегического планирования, можно сделать вывод, что стратегическим планированием является процесс планирования функционирования организации, которое связано с потребностью организации выживать в конкурентной среде и постоянного поддержания конкурентоспособности, которое позволяет организации выживать и продолжать свою деятельность.

В современных условиях исследователи определяют стратегическое планирование как наиболее важный фактор успеха компании. При этом, некоторыми исследователями стратегическое планирование отождествляется с долгосрочным, однако этому нет научной обоснованности. Стратегическое планирование позволяет определить систему действий предприятия для достижения поставленных целей, определенного уровня конкурентоспособности. Основной задачей стратегического планирования в организации является обоснование всех важнейших целей компании, а так же выработка правильной долгосрочной стратегии.

## 1.2 Этапы и методы стратегического планирования

Как было сказано ранее, стратегическое планирование является своеобразной базой для эффективного принятия управленческих решений, а так же для определения основных функций фирмы, осуществления успешной мотивации и контроля, которые, в конечном счете, ориентируются на выработку стратегических планов [48, с. 203].

Следовательно, разработка различных стратегий, направленных на достижение целей компании, является результатом стратегического планирования и конкретных действий и решений, принимаемых руководством в этом процессе.

Процесс стратегического планирования - это инструмент, который в первую очередь помогает обеспечить базу для управления организацией. Ключевой задачей стратегического планирования является предоставление различных видов инноваций в структуре самой организации.

Сезонова О.Н., Полохова Л.О., А.А. Иванов различают четыре ключевые управленческие действия в рамках стратегического планирования [41, с. 253].

Во-первых, одной из наиболее важных управленческих действий в области стратегического планирования является распределение ресурсов, в основном ограниченных.

Во-вторых, одним из важнейших ключевых видов управленческой деятельности является адаптация к внешней среде. Это своего рода стратегические меры, направленные на улучшение взаимоотношений предприятия с его внешней средой. Эта деятельность призвана выявлять

различные варианты и максимально эффективно адаптировать стратегию к внешней среде.

Третий тип - внутренняя координация. Эта деятельность представляет собой осуществление и контроль за стратегической деятельностью с целью выявления сильных и слабых сторон предприятия, в результате будет проведена эффективная интеграция всех внутренних процессов и операций.

Четвертым видом, является принятие и осознание, существующих на предприятии организационных стратегий [41, с. 253].

Различные авторы разделяют процесс планирования на разное количество этапов, так, например, В.О. Мироненко, выделяет всего 5 этапов стратегического планирования: постановка миссии, анализ среды, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения. Однако данная конкретизация процесса планирования с нашей точки зрения является не достаточной [34, с. 332].

Сезонова О.Н. выделяет 8 этапов стратегического планирования, представленных на рисунке 1.1. В предложенном варианте присутствуют такие этапы планирования как постановка целей планирования, управленческое обследование предприятия, анализ стратегических альтернатив. Рассмотрим предложенный вариант процесса планирования подробнее [41, с. 254].

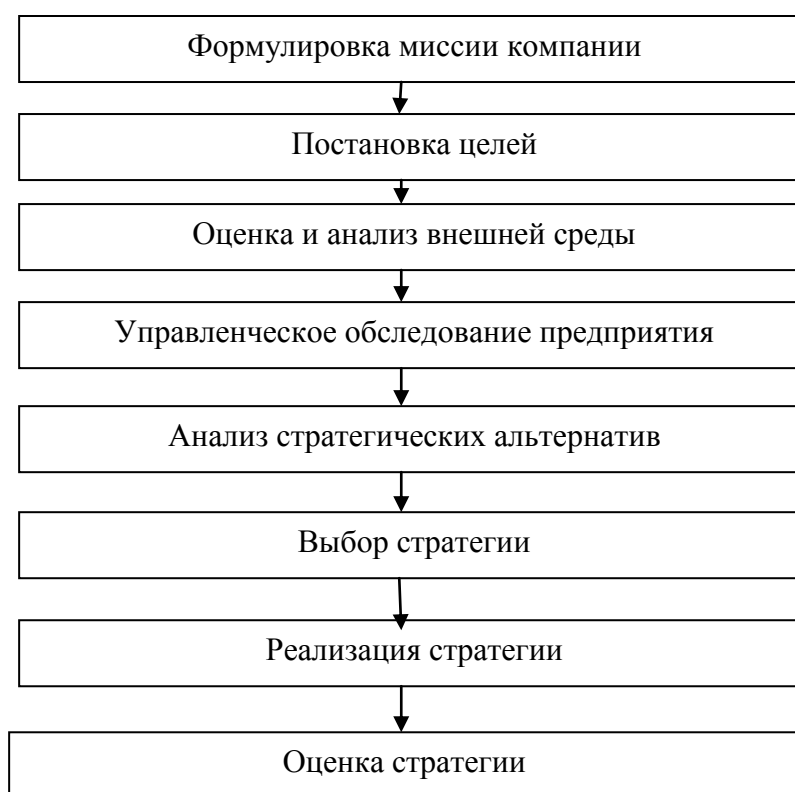


Рисунок 1.1 - Этапы стратегического планирования

Первым этапом стратегического планирования является постановка миссии организации, которая выражает философию и смысл его существования. Миссия - это основная цель организации. Миссия выражает устремленность в будущее,

показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Миссия компании не должна зависеть от финансового состояния предприятия в текущий момент, в ней не должны находить отражение текущие проблемы предприятия. Миссия не содержит основной целью получение прибыли, как основу создания предприятия, не смотря на то, что максимизация прибыли является наиболее важным аспектом функционирования организации.

Далее реализуется постановка целей стратегического развития предприятия. Цель обеспечивает конкретизацию миссии компании в той форме, в которой она доступна для реализации в сложившихся условиях.

Основные характеристики цели стратегического планирования заключается в следующем [34, с. 333]:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

При осуществлении стратегического планирования необходима оценка окружающей среды, т.к. она неизбежно влияет на деятельность компании. Оценка окружающей среды позволяет получать информацию для оценки текущего положения предприятия на рынке.

Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Оценка внешней среды включает в себя анализ экономического окружения предприятия, изменения политического окружения, природных факторов и ресурсных факторов, культурной составляющей, инновационного и научно-технического потенциала региона функционирования предприятия, инфраструктуры и других факторов.

Непосредственное окружение должно анализироваться по следующим факторам: покупатели, имеющиеся и потенциальные, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды позволяет оценить потенциал предприятия, который оно имеет на данный момент. При этом анализируется персонал предприятия, его квалификация, возрастной состав, текучесть кадров, интересы сотрудников и другая информация, оценка системы корпоративного управления, производственного процесса: технологическое обеспечение производства, применение и реализация научных исследований, оценка системы маркетинга, организационной и корпоративной культуры предприятия.

Управленческое обследование предприятия подразумевает анализ особенностей управления предприятием, организации системы производства, выявление проблем, которые будут использованы для формулирования стратегии развития.

Стратегический анализ альтернатив является основным элементом стратегического планирования. Основным методом анализа при анализе альтернатив является построение двумерных матриц, которые используются для сравнения отраслей, отделов, процессов, продуктов в соответствии с соответствующими критериями. Следует выделить три подхода к формированию матриц [34, с. 333]:

Табличный подход предусматривает построение таблиц, в которых значения изменяющихся параметров возрастают с расстоянием от столбцов этих параметров. Анализ портфеля проводится от верхнего левого угла до нижнего правого.

Координатный подход предусматривает анализ, в котором значения изменяемых параметров возрастают как расстояние от точки пересечения координат. Анализ портфеля проводится из нижнего левого угла в верхний правый.

Логический подход предусматривает анализ, при котором анализ портфеля проводится от нижнего правого угла до верхнего левого.

Этап выбора стратегии включает в себя определение альтернатив развития предприятия, их экономическую оценку, и выбор оптимального направления развития. Для этого используются специальные инструменты, которые включают экономические методы планирования, формирование прогнозных сценариев развития предприятия, портфельный анализ [50, с. 460].

Реализация стратегии должна оцениваться с критической точки зрения. В случае успешной реализации выбранной стратегии именно данный процесс приводит организацию к достижению поставленных целей. Данный процесс осуществляется посредством разработки программ, бюджетов, процедур, которые являются среднесрочными и краткосрочными планами развития, конкретизирующими основную стратегию фирмы.

Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- необходимо донести до работников цели, стратегии и планы для того, чтобы достичь с их стороны понимания, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка выбранной стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Любая деятельность компании должна приносить пользу. В следствие этого, планирование с целью достижения максимально эффективного результата должно

основываться на детальном анализе и расчете экономических показателей. Данной практике соответствуют следующие особенности [50, с. 461].

Во-первых, функцией стратегического планирования должны заниматься сотрудники, имеющие соответствующую квалификацию и необходимые знания. Так, обычно, в коммерческой организации данные функции выполняют сотрудники планово-экономического отдела, а так же другие отделы, которые выполняют аналогичные функции.

Во-вторых, основные направления развития предприятия определяются на ежегодных собраниях собственников предприятий, целью которых является определение стратегических целей развития фирмы, и ежеквартальные планы для менее важных мероприятий.

В-третьих, стратегический план не возможно реализовать, не имея финансового плана, поскольку необходимо экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий, необходим поиск материального обеспечения плана развития и подтверждение рентабельности планируемых стратегических действий.

Деятельность, которая связанная с формированием каждого отдельного элемента финансового плана включает в себя выполнение заранее установленных видов работ с применением конкретных методов.

Основные методы планирования и прогнозирования представлены на рисунке 1.2 [46, с. 4].

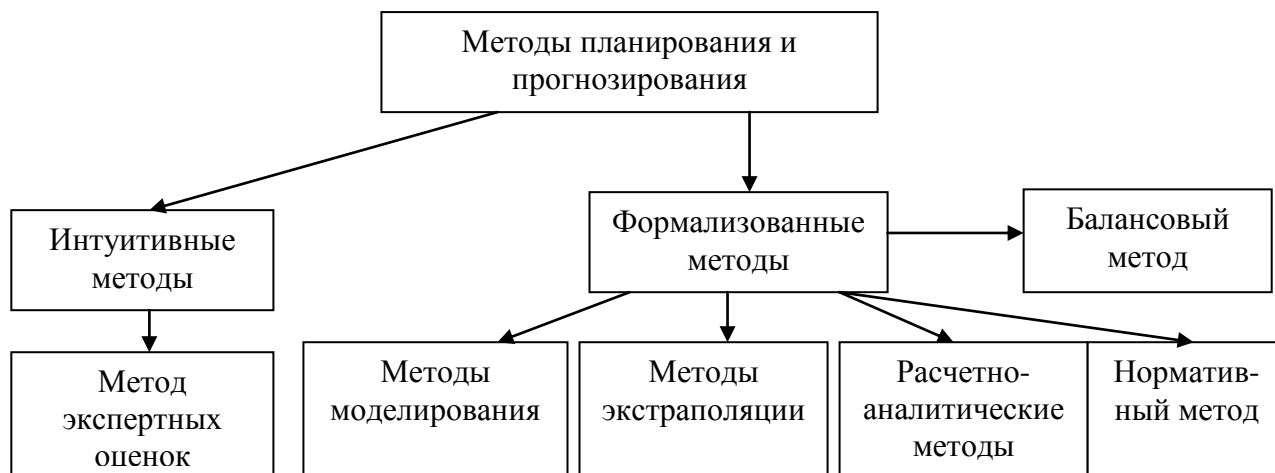


Рисунок 1.2 - Основные методы стратегического планирования

Основой метода экспертных оценок является мнение эксперта или группы экспертов, суждение которых основывается на профессиональном, научном и практическом опыте. Различают индивидуальную и коллективную оценку экспертов. Среди методов экспертных оценок особенно выделяют метод интервью. Данный метод относится к оценкам коллективных экспертов.

Метод интервью заключается в беседе прогнозиста и эксперта по определенному перечню вопросов по заранее написанной программе.

Смысл нормативного метода финансового планирования и прогнозирования заключается в том, что при определении финансовых показателей за основу берутся финансовые нормативы. Среди таких норм отметим нормы амортизации

основных фондов предприятия, рентабельности продукции, услуг, расходования материальных ресурсов, оборотных средств, оплаты труда, отчислений от начисленной заработной платы [46, с. 5].

Нормативный метод будет результативным при условии, что используемые нормы и нормативы отвечают следующим ниже перечисленным требованиям:

- они должны быть научно обоснованными;
- прогрессивными (т.е. направленными на наилучший опыт);
- длительного действия;
- стабильными.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования и прогнозирования основан на реальных показателях финансовой работы в прошлые отчетные периоды. На базе анализа финансовых показателей за прошедшие годы и за период, предшествующий плановому году, устанавливается начальная база планирования. Затем распознаются факторы, которые могут воздействовать на финансовую работу в плановый период, при котором рассчитываются индексы и коэффициенты их влияния. На основе базовых показателей, а также коэффициентов, описывающих перемены условий деятельности, высчитываются финансовые показатели на плановый период. Это достаточно сложный метод и требует большой аналитической работы, однако, сегодня его применение является реальным [46, с. 7].

Балансовый метод при финансовом планировании включает в себя отсутствие расходов источником их покрытия, и связку всех имеющихся разделов финансового плана. А также производственных показателей, вследствие чего достигается сбалансированность плана. Сегодня, этот метод имеет важное значение, так как все расходы компаний зависят от заработанных ранее средств. Организации стали полностью самостоятельными, независимыми и должны рассчитывать только на свои собственные силы, и ни в коем случае не на помощь государства или министерства. Весьма распространенным является метод экономико-математического моделирования. Его основой является разработка финансового положения предприятия на плановый период. Этот метод помогает рассчитать несколько вариантов плана с помощью сменных показателей входа и тем самым выбрать наилучший вариант.

Таким образом, на основании исследования мы выявили основные этапы процесса стратегического планирования на современном предприятии. К ним относится определение миссии и целей развития предприятия, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование предприятия, анализ стратегических альтернатив, выбор и реализация стратегии, оценка результатов. Среди методов стратегического планирования выделяют интуитивные и формализованные методы. Формализованные методы позволяют более точно количественно рассчитывать основные показатели стратегического плана. При этом выбор того или иного метода зависит от целей организации, особенностей ее деятельности. Следует сказать, что бюджетные учреждения так же могут использовать любой из рассмотренных методов, однако при этом следует учитывать определенные отличия функционирования бюджетных учреждений и коммерческих организаций.

### 1.3 Особенности стратегического планирования в федеральных государственных бюджетных учреждениях

Процесс стратегического планирования государственного бюджетного учреждения аналогичен и соответствует общим этапам его реализации, рассмотренных ранее. Однако, особенности реализации стратегического планирования в государственных бюджетных учреждениях обусловлены значительным отличием нормативного регулирования, системы финансирования деятельности, правом заниматься предпринимательской деятельностью бюджетными учреждениями [47, с. 45].

Бюджетным учреждением является государственное учреждение, учредителем которого является государство, учреждение выполняет работы, оказывает услуги или выполняет функции для реализации полномочий государственной власти в какой-либо области. Деятельность таких учреждений финансируется из государственного бюджета. Имущество бюджетного учреждения находится на праве оперативного управления, при этом учредитель по своему усмотрению может изымать имущество из оборота. Существует запрет на отчуждение или иное распоряжение имуществом бюджетного учреждения.

Таким образом, особенностью бюджетных учреждений является то, что они могут иметь собственные внебюджетные доходы. Каждая бюджетная организация обязана размещать свои денежные средства только на счетах Федерального казначейства [1].

Источники финансирования деятельности бюджетных учреждений можно разделить на бюджетные и внебюджетные [1].

К бюджетным источникам финансирования относятся:

#### 1. Субсидии:

- в соответствии с заданием учредителя;
- на содержание имущества;
- на иные цели.

#### 2. Средства из бюджета:

- на исполнение публичных денежных обязательств перед физическими лицами;
- на осуществление мероприятий в соответствии с нормативными правовыми актами.

Внебюджетными средствами является часть поступлений от ведения коммерческой деятельности.

Основными принципами организации финансов бюджетных учреждений является:

1. Выделенные средства из бюджета используются только по целевому назначению. В отличие от всех других учреждений, бюджетные учреждения должны строго придерживаться целей, для которых они созданы в расходовании средств. Таким образом, коммерческие организации могут направлять прибыль для любых целей: увеличение фонда заработной платы, безвозмездную передачу



другим юридическим лицам. Бюджетные организации не имеют таких прав в соответствии с действующим законодательством

2. Принцип разделения средств. Собственные и бюджетные средства хранятся на разных счетах, составляется отдельная смета по каждой группе фондов и отдельным статьям расходов.

3. Принцип бюджетного иммунитета. Согласно ст. 239 БК РФ эта категория является правовым режимом, что означает, что взыскание бюджетных средств может осуществляться исключительно по судебному решению [1].

Вышеуказанные принципы используются при реализации первых семи этапов процесса стратегического планирования в бюджетном учреждении.

4. Контроль со стороны государственных органов и органов местного самоуправления за целевым и рациональным расходованием средств.

Данный принцип используется при реализации восьмого принципа стратегического планирования - оценка реализации стратегии. Т.е. контроль реализации стратегического плана развития бюджетного учреждения осуществляется не только управленческим составом самого учреждения, но и вышестоящими инстанциями (учредителями бюджетных учреждений).

Следующей особенностью стратегического планирования бюджетных учреждений можно назвать обязательное соответствие планам и прогнозным бюджетам исполнительных органов субъектов РФ, местных органов власти. Дело в том, что бюджетные учреждения создаются для выполнения государственных целей и задач, на что предоставляются государственные субсидии для выполнения государственного задания. Стратегический план должен соответственно так же учитывать утвержденным государственным целевым программам [39, с. 113].

Т.к. бюджетные учреждения могут осуществлять коммерческую деятельность, то финансовое обеспечение стратегического плана развития должен состоять из двух источников финансирования: бюджетные средства и внебюджетные. Обеспечить достаточное финансирование мероприятий, направленных на достижение стратегических целей государственного бюджетного учреждения, возможно посредством сопоставления потребностей в объеме финансирования (расходов) и возможности привлечения необходимого объема денежных средств.

Бюджетные учреждения выполняют государственное (муниципальное) задание, которое служит основой для определения объема и состава расходов бюджетного учреждения. При осуществлении закупочной деятельности организации руководствуются ФЗ №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Механизм государственных закупок имеет особое значение для обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, определения направления бюджетных расходов, а также содействия осуществлению социально-экономических функций государства.

С принятием этого закона были внесены некоторые изменения в «обычную жизнь» учреждения. Это относится к финансово-экономической структуре учреждений, методам принятия управленческих решений, перераспределению обязанностей между сотрудниками [39, с. 114].

В данном случае особое внимание уделяется организации и планированию закупок, обоснованности их рациональности. Государственные заказчики составляют планы закупок и планы-графики на год.

Также данный закон обеспечивает прозрачность закупок, что повлияло на снижение необоснованных расходов учреждения.

Далее следует отметить важный аспект деятельности государственного бюджетного учреждения: учреждение обязано определять нормативы затрат на оказание государственных услуг, содержание имущества, находящегося в оперативном управлении. Используя данные нормативы должны определяться размеры субсидий, которые выделяются из бюджета для финансирования бюджетных учреждений.

Нормативные затраты определяются учредителями государственных учреждений согласно методическим рекомендациям, утвержденным Приказом Минфина РФ №137н и Минэкономразвития РФ №527 от 29 октября 2010 г. «О методических рекомендациях по расчёту нормативных затрат на оказание федеральными государственными учреждениями государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных учреждений».

Согласно вышеуказанному закону нормативы могут быть рассчитаны ниже указанными методами:

- нормативным;
- структурным;
- экспертным.

Согласно нормативному методу, расчет и утверждение норм затрат на реализацию государственных услуг осуществляется в натуральном выражении. Такие стандарты могут быть уже одобрены другими правилами, или учредитель вводит свои собственные стандарты затрат.

Использование структурного метода предполагает расчет стандартов по сравнению с выбранной базой (например, стоимость труда и начисления на выплаты персонала, участвующего в предоставлении государственных услуг, количество персонала, участвующего в предоставлении государственных услуг, площадь помещений, используемых для предоставления услуг и т.д.) [39, с. 114].

Экспертный метод определяет стандартные затраты в контексте каждой из групп затрат на реализацию государственных услуг (к примеру, эксперт может оценить долю конкретных затрат в общей сумме затрат на оказание определенной услуги и т.д.).

Нормативный метод можно назвать эффективным способом повышения эффективности реализуемых затрат учреждением. Он широко используется коммерческими фирмами в определении цен на продукцию (работу, услуги). Достоинством данного метода планирования можно назвать способность контроля расходования средств, способность поддерживать дисциплину на предприятии. Сравнение фактических и стандартных затрат является эффективным средством определения внешних и внутренних сберегательных резервов.

Определим особенности реализации некоторых этапов процесса стратегического планирования на каждом этапе (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Особенности этапов стратегического планирования в бюджетном учреждении

Таким образом, можно сказать, что особенности стратегического планирования в государственных учреждениях связаны со спецификой нормативного регулирования, финансирования, планирования затрат государственными организациями. Порядок нормирования расходов строго регламентируется Приказом Минфина №137, так же с принятием федерального закона №44-ФЗ все бюджетные учреждения должны осуществлять покупку необходимых материалов, фондов только с использованием государственных закупок. Планирование деятельности государственного бюджетного учреждения должно осуществляться с разделением деятельности по видам финансирования: за счет бюджетных средств и коммерческой деятельности. Особому контролю подвергается использование бюджетных средств и они выделяются только по соответствующим расходным статьям финансового плана бюджетного учреждения. Необходимость учета многих факторов при реализации стратегического планирования значительно усложняет данный процесс и не в полной мере отвечает потребностям по осуществлению стратегического управления бюджетным учреждением.

## ***Выводы по главе 1***

Рассмотрев различные подходы экономистов к сущности стратегического планирования, было дано авторское определение данного понятия: стратегическое планирование, как динамический процесс, реализуемый с целью эффективного управления фирмой, поддержания ее конкурентоспособности и достижения стратегических целей. Стратегическое планирование обеспечивает основу для стратегических решений, функции организации, управления и контроля направлены на выработку стратегических планов. Стратегическое планирование позволяет обосновывать цели развития компании, выработать план действий, который подтверждается экономическим обоснованием решений. Исследование особенностей стратегического планирования в государственных учреждениях позволяет сказать, что реализуя процесс планирования необходим учет стратегических планов развития регионов, целевым программам, так же необходим учет многочисленных норм законодательств, регулирующих деятельность бюджетных учреждений.

## 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

### 2.1 Краткая характеристика ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО»

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центр лабораторного анализа и технических измерений по Уральскому федеральному округу» (далее - ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО») было впервые зарегистрировано 3 декабря 2002 года Инспекцией Федеральной налоговой службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга. Учреждение действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Бюджетным Кодексом РФ и иным действующим законодательством, регулирующим деятельность бюджетных учреждения.

ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании действующего законодательства РФ. Учреждение является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий Федеральной службы по надзору в сфере природопользования, а так же иных органов государственной власти, в установленной сфере деятельности. Учредителем является Российская Федерация.

Предприятие имеет следующие реквизиты:

- юридический адрес: 620049, Свердловская область, город Екатеринбург, улица Мира, 23, оф.604;
- основной государственный регистрационный номер (ОГРН): 1026604964088;
- идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 6660152120;
- код причины постановки на учет (КПП): 667001001.

ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать и бланки, штампы со своим фирменным наименованием.

Целью деятельности Учреждения является осуществление мер в области охраны окружающей среды в части, касающейся ограничения негативного воздействия на окружающую среду.

Для достижения целей и выполнения задач, поставленных настоящим Уставом, Учреждение за счет субсидии федерального бюджета осуществляет в установленном порядке следующие основные виды деятельности:

- проведение лабораторных исследований, измерений и испытаний в рамках обеспечения федерального государственного экологического надзора;
- экспертное сопровождение в рамках обеспечения федерального государственного экологического надзора;
- подготовка заключений о верности расчётов нормативов потерь твёрдых полезных ископаемых (за исключением общераспространённых) и подземных вод (минеральных, промышленных, термальных), превышающих по величине нормативы, утверждённые в составе проектной документации;
- проведение геодезических и маркшейдерских работ в рамках обеспечения федерального государственного экологического надзора.

ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» имеет шесть филиалов на территории Уральского федерального округа. Филиал ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу–Югре имеет три подразделения: в г. Ханты-Мансийск, Нижневартовск и Сургут.

Услуги, оказываемые филиалом:

- отбор и анализ атмосферного воздуха и промышленных выбросов;
- отбор и анализ питьевых, природных (поверхностных и подземных) и сточных вод;
- отбор и анализ атмосферных осадков (снежного покрова);
- отбор и анализ почвы, донных отложений, грунтов, торфа и отходов;
- радиационный контроль;
- разработка природоохранной документации;
- информационно-аналитическая деятельность и оказание консультационных услуг;
- консультационно-методическая деятельность;
- определение токсичности отходов и прочее;
- организация и проведение семинаров в области охраны окружающей среды;
- услуги физическим лицам.

Среди преимуществ деятельности филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» следует выделить:

1 Филиал ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре является специализированным предприятием в проведении широкого спектра химико-аналитических работ. В его состав входят три территориальных отдела на территории Ханты-Мансийска, Сургута и Нижневартовска, каждый из которых оснащен современными приборами и оборудованием, высокоточными портативными комплексами, что позволяет проводить исследования в сложных полевых условиях. Учреждение имеет 3 лаборатории аналитического, радиационного контроля и источников загрязнения, которые позволяют анализировать в год более 14 000 проб и 80 000 определений.

2 Учреждение имеет лицензию Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды на осуществление деятельности в области гидрометеорологии и в смежных с ней областях, в т.ч. определение уровня загрязнения компонентов природной среды (Регистрационный номер Р/2014/2586/100/Л от 18 июля 2014 г.)

3 В работе используются приборы, не ограничивающие мобильность и возможность передвигаться на большие расстояния, проводя оперативный анализ.

4 Подготовка отчетной информации о состоянии природных компонентов по результатам ведения экологического мониторинга.

5 Рабочие места оснащены автоматизированной программой «Комплексная информационно-аналитическая система сбора и анализа информации о результатах экологического мониторинга», обеспечивающей оперативность внесения данных по пробам, оформление результатов, проведение контроля качества, оценку стабильности градуировочных характеристик и т.д.

6 Проведение биотестирования осуществляется с использованием представителей различных трофических уровней и систематических групп (цериодафний, инфузорий, водорослей, бактерий).

7 Методики, применяемые для мониторинга водных объектов в границах лицензионных участков на право пользования недрами с целью добычи нефти и газа, согласованы в головном научно-исследовательском учреждении Росгидромета ФГБУ «Гидрохимический институт».

8 В работе используются современные приборы, значительно повышающие оперативность и точность выполнения измерений: атомно-абсорбционный спектрометр Shimadzu AA-6800, Shimadzu AA-7000, спектрометр эмиссионный с индуктивно-связанной плазмой OPTIMA 8000DV, а также хроматограф ионный 850 Professional IC «Metrohm AG» (Швейцария), имеющий два кондуктометрических детектора, позволяющие определять катионный и анионный состав проб.

9 Отбор проб, полевые заверочные работы, инвентаризация источников загрязнения осуществляются с применением навигационного (бортовые системы «АвтоГРАФ», спутниковые GPS-навигаторы) и специального оборудования.

10 Все работы производятся в соответствии с действующим природоохранным законодательством РФ, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, а также с требованиями Природнадзора Югры и с учетом специфики деятельности предприятия, в полном объеме и в установленные сроки.

11 Филиал ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре имеет большой опыт (около 10 лет) выполнения работ по разработке проектов экологического мониторинга окружающей среды. За этот период подготовлена, откорректирована и согласована проектная документация для большинства крупных предприятий нефтегазодобывающей отрасли в Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре.

Структура управления Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре имеет функциональную структуру (рисунок 2.1).

Высшим должностным лицом учреждения является его директор. Директор действует в соответствии с законодательством РФ, муниципальными правовыми актами города и Устава учреждения в течение срока, определенного трудовым договором. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения и подотчетен Администрации.

Директору филиала подчиняются два заместителя, начальник аналитической службы, главный метролог, главный бухгалтер, главный инженер.

В рамках своих должностных обязанностей начальник аналитического отдела: руководит деятельностью подчиненных подразделений, в том числе планирует, организует и контролирует ее, прогнозирует развитие направлений деятельности аналитического отдела, обеспечивает подготовку аналитических материалов и их предоставление руководителю учреждения, разрабатывает и вносит руководителю организации на утверждение положение об аналитическом отделе.

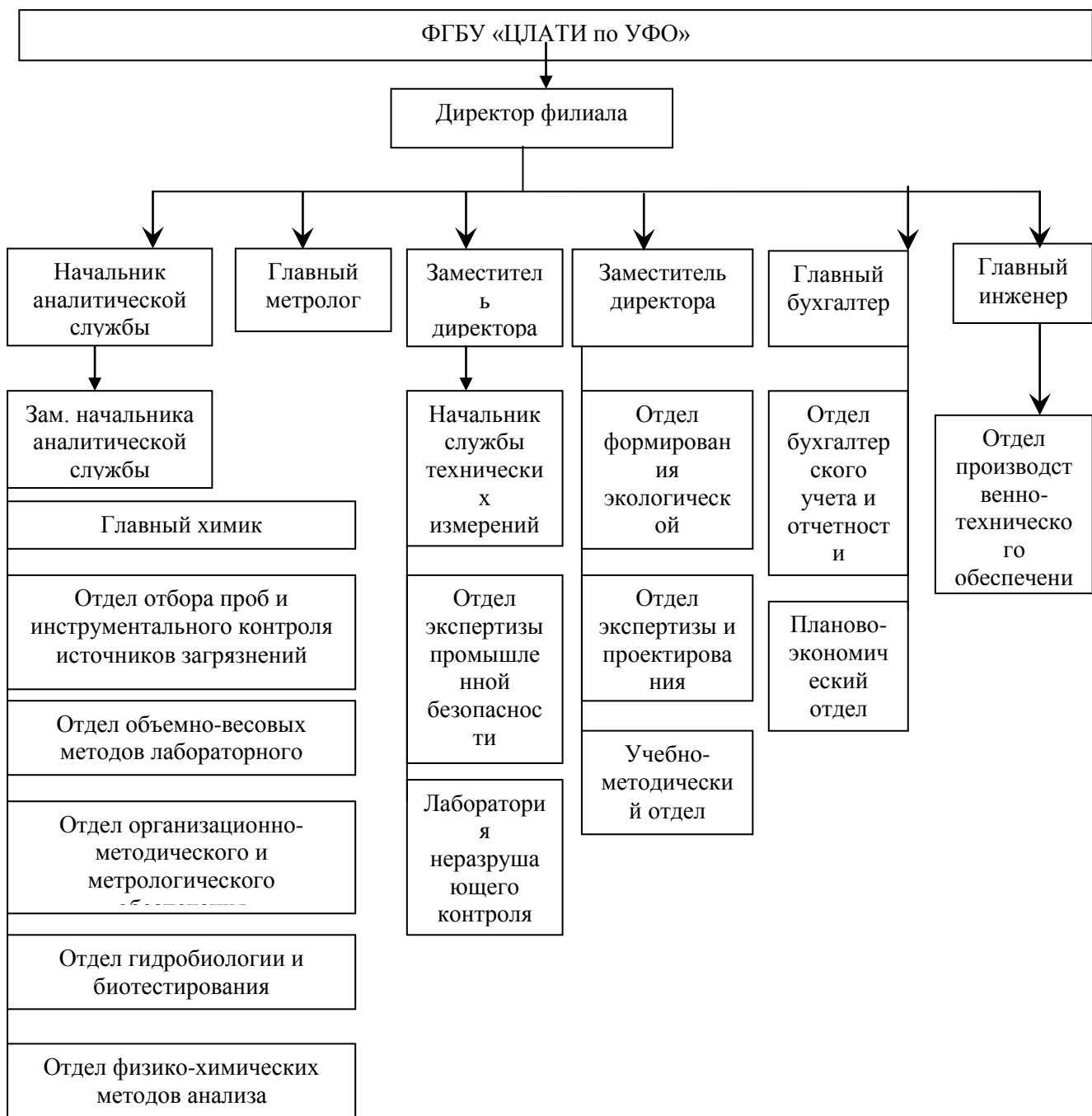


Рисунок 2.1 – Организационная структура Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Главный метролог организует работу по метрологическому обеспечению разработки, производства, испытаний, руководит подготовкой проектов и плановых заданий по внедрению новой измерительной техники, организационно-технических мероприятий по повышению эффективности производства, совершенствованию метрологического обеспечения, средств и методов измерений, контроля и испытаний, обеспечивает составление локальных поверочных схем, установление оптимальной периодичности и разработку календарных графиков поверки средств измерений, возглавляет работу по проведению метрологической экспертизы.



В обязанности главного бухгалтера входит организация бухгалтерского учета учреждения, формирование и сдача в контролирующие органы бухгалтерской отчетности, контроль работы бухгалтерии.

В должностные обязанности главного инженера входит разработка технической политики учреждения, повышение эффективности производства и мероприятия по модернизации учреждения.

Основные показатели работы учреждения представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели работы Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Показатель	Исследуемый период			Отклонение		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
1. Доход (тыс. руб.)	31213,1	34235,21	49778,93	3022,11	15543,72	18565,83
в т.ч. От приносящей доход деятельности	0	0	2 260,68	0,00	2260,68	2260,68
2. Численность работников (чел.),	83	80	77	-3,02	-2,63	-5,65
3. Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	26892	25913,68	25061,40	-978,32	-852,28	-1830,60
4. Производительность труда (тыс. руб.)	376,06	428,04	643,55	51,98	215,51	267,49
5. Поступление материалов за квартал (тыс. руб.)	211,5	231,09	329,25	19,59	98,16	117,75
6. Расходы (тыс. руб.)	40203,5	46442,65	49401,19	6239,15	2958,54	9197,69
7. Чистый операционный результат (тыс. руб.)	-8990,4	-9434,19	1571,90	-443,79	11006,08	10562,30

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Как видно из таблицы 2.1 доходы учреждения к 2017 году возросли на 15543,72 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, в т.ч. за счет деятельности приносящей доход - на 2260,68 тыс. руб. Данные изменения привели к росту чистого операционного результата на 11006,08 тыс. руб.

Эффективность использования трудовых ресурсов к 2017 году возросла, о чем свидетельствует рост производительности труда на 215,51 руб., это произошло как за счет доходов, так и снижения среднесписочной численности сотрудников на 3 человека. Снижение численности персонала привело к снижению фонда оплаты труда на 852,28 тыс. руб.

За три исследуемых года чистый операционный убыток снизился на 10562,3 тыс. руб. за счет превышения темпов роста доходов над темпами роста расходов учреждения.

Таким образом, целью деятельности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» является осуществление мер в области охраны окружающей среды в части, касающейся ограничения негативного воздействия на окружающую среду. Учреждение имеет

6 филиалов на территории региона. Структура управления Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре соответствует масштабам деятельности. Анализ показал снижение операционного убытка к 2017 году.

## 2.2 Анализ финансового состояния ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО»

Анализ финансового состояния учреждения целесообразно начать с оценки структур финансовых и нефинансовых активов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ структуры финансовых и нефинансовых активов Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Показатель	2015		2016		2017		Отклонение 2017/2015	
	тыс. руб.	уд.вес ,	тыс. руб.	уд.вес ,	тыс. руб.	уд.вес,	тыс. руб.	уд.вес
1. Нефинансовые активы								
1.1. Основные средства	16803,2	16,44	17415,88	16,38	17790,6	16,55	987,41	0,11
1.2. Непроизведенные активы	16780	16,42	17762,95	16,70	17762,9	16,52	982,95	0,11
1.3. Материальные запасы	701,2	0,69	765,90	0,72	1317,00	1,23	615,80	0,54
Итого по разделу 1	34284,4	33,54	36341,66	34,17	36870,6	34,30	2586,16	0,75
2. Финансовые активы		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
2.1. Вложения в финансовые активы	-33812	-33,08	-34825,2	32,75	-35179	32,72	-1366,4	65,80
2.2. Прочие расчеты с дебиторами	-33812	-33,08	-34825,2	32,75	-35179	32,72	-1366,4	65,80
2.4. Денежные средства	301,2	0,29	357,35	0,34	277,44	0,26	-23,76	-0,04
2.5. Расчеты по платежам в бюджет	430	0,42	444,00	0,42	69,60	0,06	-360,40	-0,36

## Окончание таблицы 2.2

Показатель	2015		2016		2017		Отклонение 2017/2015	
	тыс. руб.	уд.вес ,	тыс. руб.	уд.вес ,	тыс. руб.	уд.вес,	тыс. руб.	уд.вес
Итого по разделу 2	-33081	-32,37	-34014,4	66,25	-34832	65,77	-1750,5	98,13
ВСЕГО	1203,2	100,00	2327,31	100,00	2038,83	100,00	835,63	0,00

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Наибольшую долю в активах учреждения занимают финансовые активы, их доля в 2017 году составила 65,77%, что на 0,48% ниже 2016 года. При этом наибольшая доля в финансовых активах приходится на прочие расчеты с дебиторами.

Нефинансовые активы в 2017 году занимают 16,55% всех активов учреждения, что на 0,175 выше 2016 года. Следует отметить, что доля денежных средств очень низкая, что может негативно сказаться на ликвидности учреждения. Динамика имущества учреждения представлена на рисунке 2.2.

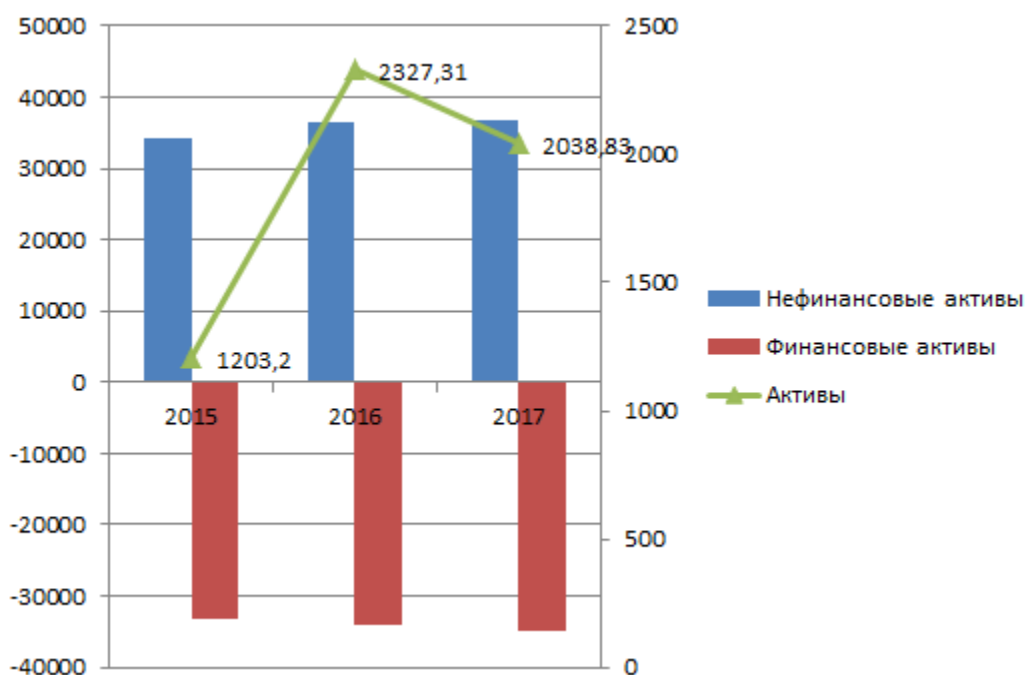


Рисунок 2.2 - Динамика стоимости активов Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Проведем анализ источников образования имущества (таблица 2.3).

Как видно из таблицы 2.3 наибольшую долю в источниках формирования имущества в 2015 и 2016 гг. году занимал финансовый результат, доля которого в 2016 году составила 94,02%, расчеты по принятым обязательствам составили 3,18%, расчеты по платежам в бюджета - 2,79%.

Таблица 2.3 - Анализ источников формирования имущества Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Показатель	2015		2016		2017		Отклонение	
	тыс. руб.	уд.вес,%	тыс. руб.	уд.вес,%	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес,%
Расчеты по принятым обязательствам	73,1	6,08	74,04	3,18	-	-	-73,10	-6,08
Расчеты по платежам в бюджет	54,3	4,51	65,04	2,79	-	-	-54,30	-4,51
Финансовый результат	1075,8	89,41	2188,23	94,02	2038,83	100	963,03	10,59
ВСЕГО	1203,2	100,00	2327,31	100,00	2038,83	100	835,63	0,00

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

В 2017 году имущество было сформировано за счет финансового результата. Динамика источников формирования имущества учреждения представлена на рисунке 2.3.

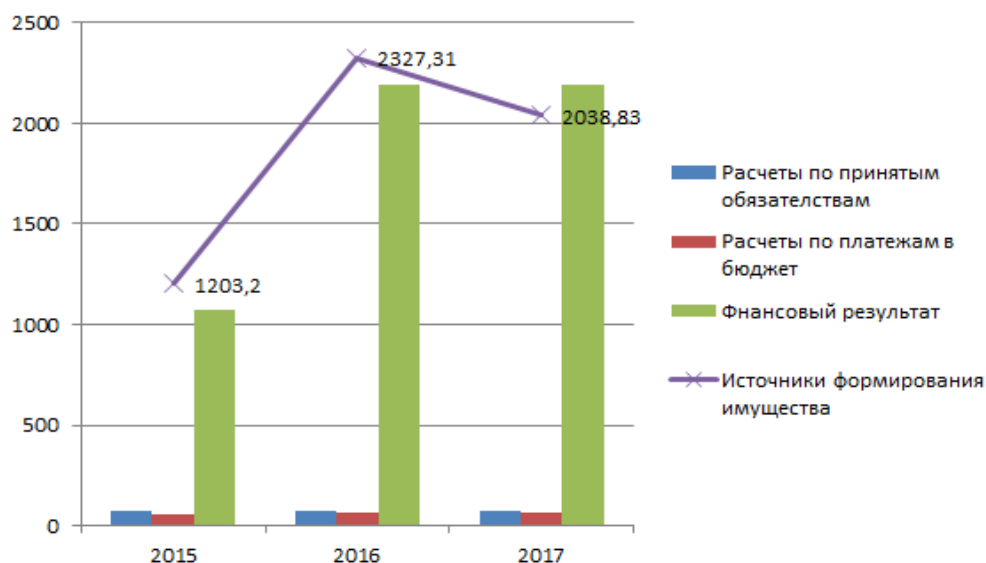


Рисунок 2.3 - Динамика стоимости источников формирования имущества Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Проведем оценку платежеспособности учреждения (таблица 2.4).

Как видно из таблицы 2.4 наиболее ликвидные активы учреждения за исследуемый период находятся в излишке. Так же в излишке находятся не ликвидные активы учреждения.

Таблица 2.4 - Оценка платежеспособности учреждения Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Актив баланса	2015	2016	2017	Пассив баланса	2015	2016	2017	Платежный излишек (+) или Недостаток (-)		
								2015	2016	2017
A1	301,2	357,35	277,44	П1	127,40	139		173,8	218,3	277,4
A2	34242,40	35269,15	35248,35	П2				34242	35269	35248
A3	701,20	765,90	1317,00	П3				701,2	765,9	1317
A4	33583,20	35575,76	35553,56	П4	1075,80	2188	2039	32507	33388	33515

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Проведем расчет коэффициентов ликвидности учреждения (таблица 2/5).

Таблица 2.5 - Расчет коэффициентов ликвидности учреждения Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

коэфф.

№ п/п	Коэффициенты	Оптимальное	2015	2016	2017
1.	Абсолютной ликвидности	0,2 - 0,25	2,36	2,57	0,00
2.	Промежуточной (уточненной) ликвидности	0,7 - 0,8	271,14	256,15	0,00
3.	Общей ликвидности	2,0 - 2,5	276,65	261,66	0,00

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Как видно из расчетов показатели ликвидности в 2015-2016 году значительно превышают нормативные значения, что связано с низким размером обязательств учреждения. В 2017 году обязательств учреждение не имело, поэтому показатели не рассчитываются.

Проведем анализ финансовой устойчивости (таблица 2.6).

Анализ показал, что за исследуемый период учреждение имеет кризисную финансовую устойчивость. При данной ситуации учреждение полностью неплатежеспособно и находится на грани банкротства, т.к. основной элемент оборотных активов «Запасы» не обеспечен источниками финансирования.

В отношении к бюджетному учреждению данный анализ показывает недостаток источников финансирования как из бюджета (на выполнение муниципального задания), так и за счет деятельности, приносящей доход.

Таблица 2.6 - Анализ финансовой устойчивости учреждения Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Показатели	2015	2016	2017
Источники собственных средств (3 р. П)	1203,20	2327,31	2038,83
Основные средства и внеоборотные активы (1 р. А)	16803,20	17415,88	17790,61
Наличие собственных оборотных средств (стр. 1 - стр. 2)	-15600,00	-15088,57	-15751,78
Долгосрочные кредиты и заемные средства (4 р. П)	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат (3 + 4)	-15600,00	-15088,57	-15751,78
Краткосрочные кредиты и заемные средства (5 р.П)	0	0	0
Общая величина основных источников запасов и затрат (5+6)	-15600,00	-15088,57	-15751,78
Величина запасов и затрат	701,20	765,90	1317,00
Излишек или недостаток собственных оборотных средств (3-8)	-16301,20	-15854,47	-17068,78
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат(5-8)	-16301,20	-15854,47	-17068,78
Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат (7-8)	-16301,20	-15854,47	-17068,78
Тип финансовой ситуации	кризисное	кризисное	кризисное

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Хан-ты-Мансийскому автономному округу-Югре

Анализ рыночной устойчивости представлен в таблице 2.7.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования за исследуемый период ниже нормативного значения, что свидетельствует о недостатке собственных средств для финансирования запасов учреждения. В 2017 году 5,5% запасов финансировалось за счет собственных источников.

Коэффициент финансовой независимости так же не удовлетворяет нормативному значению, что свидетельствует о низкой норме собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Таблица 2.7 - Анализ рыночной устойчивости учреждения Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснение	Формулы для расчета
Коэффициент капитализации Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0	0	0	Сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств /Капиталы и резервы	$U1 < = 1$	Указывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб. вложенных в активы собственных средств	$U1 = \text{стр. 590} + \text{стр. 690} : \text{стр. 490}$
Наименование показателя	2015	2016	2017	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснение	Формулы для расчета
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,031	0,06	0,06	Собственные средства - Внеоборотные активы /Оборотные активы	$U2 > = 0,6 : 0,8$	Показывает, какая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников	$U2 = \text{стр. 490} - \text{стр. 190} / \text{стр. 290}$
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,011	0,02	0,02	Капиталы и резервы / Валюту баланса	$U3 > = 0,5$	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования	$U3 = \text{стр. 490} / \text{стр. 699}$
Коэффициент финансирования	8,44	15,7	0	Капиталы и резервы Долгосрочные + Краткосрочные обязательства	$U4 > = 1$	Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных средств, а какая - за счет заемных.	$U4 = \text{стр. 490} / \text{стр. 590} + \text{стр. 690}$

Продолжение таблицы 2.7

Наименование показателя	2015	2016	2017	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснение	Формулы для расчета
Коэффициент маневренности собственных средств	-30,22	-15,1	-16,4	Собственные средства + Долгосрочные пассивы - Основные средства / Собственные средства	Opt~0,5	Указывает на степень мобильности (гибкости) использования собственных средств организации	U5=стр. 490+стр. 590 - стр.190/ стр.490
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0	0	0	Долгосрочные пассивы/ собственные средств + Долгосрочные пассивы	*	Указывает на долю долгосрочных займов, привлеченных для финансирования активов организации наряду с собственными средствами	U6=стр. 590/ стр.490 +стр.590
Коэффициент финансовой устойчивости	0,011	0,021	0,019	Собственные средства + Долгосрочные пассивы/ Валюта баланса по активу	Opt. 0,8:0,9 тревожно ниже 0,75	Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников.	U7=стр. 490+ стр.590/ стр.300
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,011	0,021	0,019	Долгосрочные + Краткосрочные пассивы/ Валюта баланса по пассиву	U8>=0,4	Показывает, какова доля привлеченных заемных средств в общей сумме средств, вложенных в организацию.	U8=стр. 590+ стр.690/ стр.700
Наименование показателя	2015	2016	2017	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснение	Формулы для расчета



Окончание таблицы 2.7

Наименование показателя	2015	2016	2017	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснение	Формулы для расчета
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0	0	0	Долгосрочные пассивы/ Внеоборотные активы	*	Показывает, какая часть основных средств и прочих вложений профинансирована за счет долгосрочных заемных средств	U9=стр. 590 /стр.190

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Хан-ты-Мансийскому автономному округу-Югре

Коэффициент финансовой устойчивости имеет тревожное значение ниже 0,75 пп. В 2017 году лишь 1,9% активов финансируется за счет устойчивых источников.

Проведем анализ деловой активности и рентабельности учреждения (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Анализ деловой активности и рентабельности Филиала ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

Наименование коэффициента	Порядок расчета	2015	2016	2017	Отклонение
1. Рентабельность продаж, %	Прибыль / Выручка от реализации	-28,80	-27,56	2,63	31,44
2. Рентабельность всего капитала, %	Прибыль / Валюта баланса	-747,2	-405,4	64,27	811,47
3. Рентабельность нефинансовых активов, %	Прибыль / нефинансовые активы	-26,22	-25,96	35,54	61,76
6. Общая оборачиваемость капитала, об	Выручка от реализации/валюта баланса	25,94	0,75	0,95	-24,99
7. Оборачиваемость мобильных средств, об.	Выручка от реализации/оборотные активы	0,45	0,48	0,69	0,24

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Хан-ты-Мансийскому автономному округу-Югре

Из данных таблицы 2.8 видно, что рентабельность продаж к 2017 году возросла на 31,44%, рентабельность активов возросла и составила 64,27%, рентабельность нефинансовых активов возросла на 61,76%.

Общая оборачиваемость капитала учреждения к 2017 году снизилась на 24,99 оборотов в год, что свидетельствует о снижении эффективности управления активами учреждения. Оборачиваемость мобильных средств возросла на 0,24 оборота в год.

Проведем анализ показателей по труду учреждения (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Анализ показателей по труду учреждения ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Темп роста, %
Доход (тыс. руб.)	31213,1	34235,21	49778,93	159,48
Численность работников, (чел.)	83	80	77	93,19
Производительность на 1 работника, (тыс. руб.)	376,06	428,04	643,55	171,13
Фонд оплаты труда, (тыс. руб.)	26892,00	25913,68	25061,40	93,19
Уровень фонда оплаты труда, (%)	0,86	0,76	0,50	58,44
Средняя заработная плата 1 работника в месяц, тыс. руб.	27	27,01	27,03	100,11

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Хан-ты-Мансийскому автономному округу-Югре

Производительность труда к 2017 году возросла на 71,13% по сравнению с 2015 годом, при этом уровень фонда оплаты труда снизился на 41,56%. Средняя заработная плата сотрудника в месяц возросла на 0,11%.

Таким образом, анализ показал рост прибыльности учреждения, что произошло за счет роста доходов по деятельности, приносящей доход, что является положительным фактором. Увеличение финансовых результатов по деятельности, приносящей доход, позволило частично покрыть финансирование из государственного бюджета. Дальнейшим направлением повышения прибыльности учреждение должно стать увеличение доходов по деятельности, приносящей доход. Учреждение является ликвидным и платежеспособным. Несмотря на низкую долю ликвидных активов, ликвидность учреждения находится на приемлемом уровне, т.к. объем обязательств очень низкий. Анализ финансовой устойчивости показал, что учреждение находится в кризисном состоянии. Следует сделать вывод о недостатке собственных источников финансирования деятельности, что связано с особенностями функционирования бюджетных учреждений.

### 2.3 Оценка системы стратегического планирования ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО»

Стратегическое планирование в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре осуществляется планово-экономическим отделом. Для реализации стратегического планирования используется миссия учреждения, которая звучит следующим образом: способствовать сохранению окружающей среды в части, касающейся ограничения

негативного воздействия на окружающую среду за счет оказания предприятиям и гражданам качественных исследовательских услуг, соответствующих высоким экологическим и профессиональным стандартам.

Далее реализуется постановка целей деятельности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре:

- проведение лабораторных исследований, измерений и испытаний в рамках обеспечения федерального государственного экологического надзора;
- экспертное сопровождение в рамках обеспечения федерального государственного экологического надзора;
- подготовка заключений о верности расчётов нормативов потерь твёрдых полезных ископаемых (за исключением общераспространённых) и подземных вод (минеральных, промышленных, термальных), превышающих по величине нормативы, утверждённые в составе проектной документации;
- проведение геодезических и маркшейдерских работ в рамках обеспечения федерального государственного экологического надзора.

Стратегическая оценка внешней среды в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре включает в себя:

Оценку внутренней среды учреждения: имущественное обеспечение, уровень квалификации кадров, их текучести, применения научных исследований и разработок в оказании услуг;

Оценку факторов внешней среды: оценка природных факторов и ресурсных факторов, инновационного и научно-технического потенциала региона функционирования, инфраструктуры, спроса на платные услуги учреждения.

Для разработки стратегических альтернатив в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре используется SWOT-анализ, на основании которого определяются сильные, слабые стороны деятельности учреждения, а так же возможности и угрозы. На основании SWOT-анализа формируются основные направления развития учреждения. Для оценки сформированных альтернатив используется экономический анализ, формирование прогнозных сценариев развития предприятия. При этом в расчетах используется нормативный метод оценки затрат как по деятельности, финансируемой из бюджета, так и по деятельности приносящей доход.

Критическая оценка реализации стратегии осуществляется посредством план-факторного анализа результатов реализации стратегии.

Процесс стратегического планирования представлен на рисунке 2.4.

Проведем оценку эффективности планирования Филиале ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг. Проведем анализ исполнения бюджета по доходам и расходам учреждения (таблица 2.10).

Миссия учреждения установлена достаточно точно и определяет основные приоритеты деятельности учреждения на долгосрочную перспективу: «способствовать сохранению окружающей среды в части, касающейся ограничения негативного воздействия на окружающую среду за счет оказания предприятиям и гражданам качественных исследовательских услуг, соответствующих высоким экологическим и профессиональным стандартам».



Рисунок 2.4- Этапы стратегического планирования в Филиале ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Проведем оценку внешней среды деятельности учреждения. В первую очередь, спрос на услуги учреждения растет тем больше, чем более загрязненной является окружающая среда региона.

Проведем анализ изменения окружающей среды по данным Росстата РФ (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Анализ изменения окружающей среды за 2015-2017 гг.

Показатель	Исследуемый период			Отклонение		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Затраты на охрану окружающей среды, млн. руб.						
в ХМАО	30 671	27 741	29 100	-2929,82	1359,09	-1570,73
по РФ в целом	582 128	590 865	657 024	8736,09	66159,50	74895,58
Индекс физического объема природоохранных расходов по ХМАО, в % к пред. году	102,1	74,5	94,6	-27,59	20,17	-7,42
Выбросы парниковых газов отраслями экономики:						
Энергетика	2246	2188,92	2191,15	-57,08	2,23	-54,85
Промышленные процессы и использование промышленной продукции	213	213,35	212,72	0,35	-0,63	-0,28
Сельское хозяйство	137	131,83	132,43	-5,17	0,60	-4,57
Землепользование, изменение землепользования и лесное хозяйство	-535	-524,54	-513,03	10,46	11,51	21,97
Отходы	105	108,96	112,57	3,96	3,61	7,57
Всего, без учета землепользования, изменения землепользования и лесного хозяйства	2701	2643,06	2648,87	-57,94	5,81	-52,13
Всего, с учетом землепользования, изменения землепользования и лесного хозяйства	2166	2118,53	2135,84	-47,47	17,31	-30,16
Объем сброса загрязненных сточных вод в бассейн Карского моря, млрд. м <sup>3</sup>	3,1	3,4	2,6	0,30	-0,80	-0,50
в т.ч. Обь	2,2	2,6	2,7	0,40	0,10	0,50
в т.ч. Енисей	0,8	0,8	0,7	0,00	-0,10	-0,10
Поступление загрязняющих веществ со сточными водами в водоемы по РФ:						
Объем сброса сточных вод, млрд. м <sup>3</sup>	42,9	42,9	42,6	0,00	-0,30	-0,30

Продолжение таблицы 2.10

Показатель	Исследуемый период			Отклонение		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
в т.ч. Сульфатом, млн. т.	1,9	2	2,2	0,10	0,20	0,30
хлоридов, млн. т.	5,6	5,7	5,8	0,10	0,10	0,20
общего азота, млн. т.	25,5	35,6	28,5	10,10	-7,10	3,00
свинца, т.	5,7	5,1	6,2	-0,60	1,10	0,50

Исходя из таблицы 2.10 можно сказать, что темпы роста расходов на природоохранные мероприятия в Ханты-Мансийском федеральном округе к 2017 году снизились на 7,42%, что является негативным фактором и может привести к росту загрязнения окружающей среды, а, следовательно, к росту спроса на услуги учреждения. Затраты на охрану окружающей среды в округе снизились на 1570,73 млн. руб., при общем росте данных затрат по РФ.

Рассмотрим основные тенденции изменений уровня загрязнения окружающей среды. Так к 2017 году возросли выбросы парниковых газов в землепользовании и лесном хозяйстве. Возросли поступления загрязняющих веществ со сточными водами в водоемы: сульфатов на 0,3 млн. т., хлоридов - на 0,2 млн. т., общего азота - на 3 млн. т., свинца на 0,5 т.

При этом объем сброса загрязненных сточных вод в бассейн Карского моря в 2017 году снизился на 0,5 млрд. м<sup>3</sup> по сравнению с 2015 годом, а в реку Обь - возросли на 0,5 млрд. м<sup>3</sup>.

Так в целом можно сказать, что наблюдается рост загрязнения водных ресурсов и воздуха, при этом негативным фактором является снижение затрат на природоохранные мероприятия (рисунок 2.5).

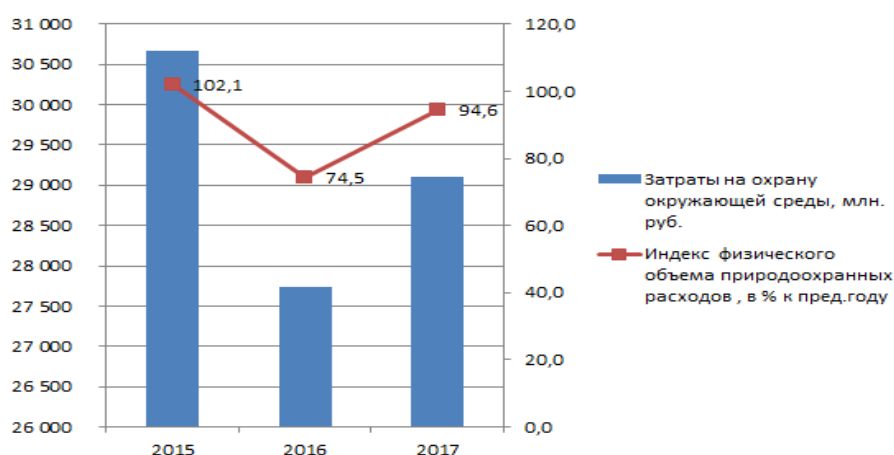


Рисунок 2.5 - Динамика затрат на природоохранные мероприятия в Ханты-Мансийском автономном округе - Югра за 2015-2017 гг.

Т.к. основным фактором загрязнения окружающей среды является развитие промышленных предприятий, проведен соответствующий анализ (таблица 2.11).

Индекс промышленного производства к 2017 году возрос на 1,2%, однако по сравнению с 2016 годом наблюдается снижение развития промышленности на 2,1%.

За три исследуемых года в регионе наблюдается снижение производства по виду деятельности «Обрабатывающие производства» на 4,9%.

Таблица 2.11 - Анализ развития промышленности в Ханты-Мансийском автономном округе - Югра за 2015-2017 гг.

Показатель	Исследуемый период			Отклонение		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Индекс промышленного производства, в % к пред.году	97,5	100,8	98,7	3,30	-2,10	1,20
Индекс производства по виду экономической деятельности "Обрабатывающие производства"	101,3	102,1	96,4	0,80	-5,70	-4,90
Индекс производства по виду экономической деятельности "Добыча полезных ископаемых"	97,1	100,5	99	3,40	-1,50	1,90
Индекс производства по высокотехнологичным обрабатывающим видам экономической деятельности	105,2	110,1	105	4,90	-5,10	-0,20

По виду экономической деятельности «Добыча полезных ископаемых» наблюдается рост индекса по сравнению с 2015 годом на 1,9%, а по высокотехнологичным обрабатывающим видам экономической деятельности - снижение на 0,2% (рисунок 2.6).

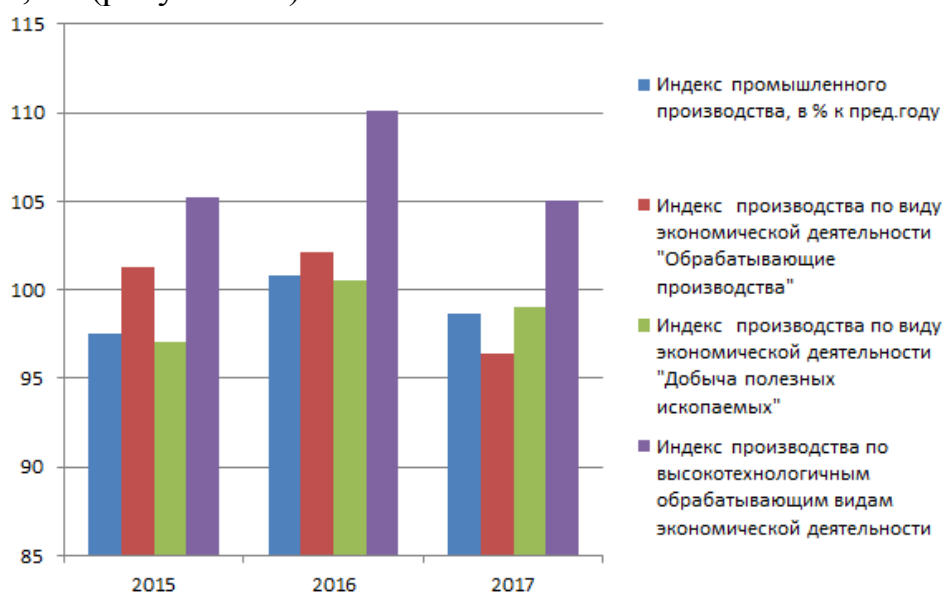


Рисунок 2.6 - Изменение индексов производства в Ханты-Мансийском автономном округе - Югра за 2015-2017 гг., %

С учетом выявленных тенденций можно сказать, что следует ожидать роста спроса на услуги учреждения в связи с ростом загрязнения окружающей среды и возобновления роста промышленного производства.

Далее проведем оценку внутренней среды учреждения. В первую очередь оценим уровень квалификации и количественного состава сотрудников ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Анализ количественного состава трудовых ресурсов в ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» за 2015-2017 гг.

Показатель	Численность рабочих, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Группы рабочих:						
По возрасту, лет						
До 25	26	26	30	31,4	32,22	39,29
От 25 до 45	48	36	36	58,14	45,56	46,43
От 45 до 60	9	16	10	10,47	20	13,1
Старше 60	-	2	1		2,22	1,19
Итого	83	80	77	100	100	100
По образованию						
Начальное	-	-				
Незаконченное среднее	5	4	5	5,81	4,44	7,14
Среднее, среднее специальное	48	43	19	58,14	53,33	25
Высшее	30	34	52	36,05	42,22	67,86
Итого	83	80	77	100	100	100
По трудовому стажу, лет						
До 5	20	20	20	24,42	24,44	26,19
От 5 до 10	12	9	11	13,95	11,11	14,29
От 10 до 15	19	23	25	23,26	28,89	32,14
От 15 до 20	9	8	9	10,47	10	11,9
Свыше 20	23	20	12	27,91	25,56	15,48
Итого	83	80	77	100	100	100

Из данных таблицы 2.12 видно, что к 2017 году качественный состав сотрудников компании значительно повысился, так доля сотрудников с высшим образованием возросла на 31,81% по сравнению с 2015 годом, доля сотрудников со средним образованием снизилась на 33,14%.

При этом доля сотрудников со стажем работы более 20 лет снизилась на 12,43%, доля сотрудников со стажем от 15 до 20 лет незначительно возросла на 1,43%, возросла доля молодых сотрудников со стажем до 5 лет на 1,77%.

В структуре численности персонала преобладают сотрудники в возрасте от 25 до 45 лет, их доля в среднем составляет 50%, доля сотрудников в возрасте от 45 до 50 лет возросла на 2,63% по сравнению с данными 2015 года.

Изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы.

Далее проведем оценку движения трудовых ресурсов (таблица 2.13).



Таблица 2.13 - Анализ движения трудовых ресурсов в ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Отклонение	
				2016/2015	2017/2016
Численность персонала на начало года	76	83	80	7	-3
Приняты на работу	23	7	2	-16	-5
Выбыли	16	10	5	-6	-5
В том числе:				0	0
по собственному желанию	15	10	4	-5	-6
уволены за нарушение трудовой дисциплины	1		1	-1	1
Численность персонала на конец года	83	80	77	-3	-3
Среднесписочная численность персонала	80	82	79	2	-3
Коэффициент оборота по приему работников	0,29	0,09	0,03	-0,20	-0,06
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,20	0,12	0,06	-0,08	-0,06
Коэффициент текучести кадров	0,19	0,12	0,05	-0,07	-0,07
Коэффициент постоянства кадров	0,81	0,88	0,95	0,07	0,07

Из данных таблицы 2.13 видно, что в 2017 году оборот по приему новых сотрудников снизился на 6% по сравнению с данными 2015 года, оборот по выбытию снизился так же на 6%, коэффициент постоянства кадров возрос на 7%.

В 2017 году коэффициент оборота по приему ниже, чем коэффициент оборота по выбытию, что отражает снижение численности персонала. Коэффициент постоянства кадров является очень высоким и составляет 95%.

Не высокая текучесть кадров в учреждении связана с тем, что предприятие является бюджетным и характеризуется стабильной оплатой труда и достаточными социальными гарантиями, которые часто не встречаются в коммерческих организациях. Так же положительным фактором является высокая доля высококвалифицированного персонала, что обеспечивает высокий уровень качества оказываемых услуг учреждения.

Следует отметить слабую развитость в учреждении корпоративной культуры. Основными направлениями социальной ответственности ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» является ориентация на клиента, инвестиции в человеческий капитал. Выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с клиентами является одним из пяти ключевых направлений стратегии развития ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО». Инвестиции в человеческий капитал организуются путем разработки корпоративной культуры.

Общими принципами корпоративного управления в ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» являются:

- соблюдение требований законодательства, иных нормативных актов, Устава и внутренних документов учреждения;
- обеспечение и защита прав сотрудников учреждения и руководителей;
- подотчетность руководителя Учредителю ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»;
- осуществление руководителем учреждения стратегического управления деятельностью.

В распоряжении ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» имеются четыре стратегических альтернативы:

- ограниченный рост;
- рост;
- сокращение;
- сочетание этих вариантов.

1. Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Организации выбирают такую альтернативу потому, что это самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство, в общем-то, не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

2. Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента услуг. Внешний рост может осуществляться в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству чего-либо приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, т.е. объединению фирм в несвязанных отраслях.

3. Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия

сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

4. Сочетание. Эта стратегия представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий: ограниченного роста, роста и сокращения. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Следует сказать, что на основании рассмотренного анализа и оценки внутренней среды учреждения, ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» может выбрать стратегию ограниченного роста или роста. Выбор одной из данных альтернатив будет зависеть от планируемого объема финансирования деятельности по государственным муниципальным заданиям. Однако следует сказать, что стратегия роста учреждению не совсем подходит т.к. ФГБУ «ЦЛАТИ» имеет множество филиалов по регионам страны и выход на новый рынок будет не возможен, а расширение услуг будет требовать увеличения обеспеченности новым оборудованием, что потребует дополнительных затрат, которые будет сложно получить из бюджета.

Анализ SWOT - достаточно простая и популярная методика, позволяющая оценить последствия принимаемого решения, при принятии которого компания руководствуется знанием и пониманием окружающей ситуации. И не важно лежит ли это решение в области маркетинга, выбора стратегии развития компании, или любого решения, относящегося к текущей деятельности, даже не связанной с бизнесом.

SWOT-анализ предполагает исследование сильных и слабых сторон учреждения, анализ угроз со стороны внешней окружающей среды и путей развития.

Помимо выявления слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей данный анализ предполагает также установление между ними связей. Автором SWOT-анализа стал профессор Кеннет Эндрюс, добавивший внутренние и внешние факторы к матрице «+» и «-».

В итоге получилась наглядная классификация характеристик явления, проекта либо организации для отбора главных факторов, от которых зависит успех.

Существует несколько видов SWOT-анализа.

Экспресс-SWOT-анализ - распространенный вариант. Он поможет выявить

сильные стороны предприятия, которые будут противостоять угрозам с использованием возможностей внешней среды; также поможет понять слабые стороны. Преимуществом этого вида SWOT-анализа является простота использования и наглядность данных.

Сводный SWOT-анализ, в котором представлены основные показатели, характеризующие деятельность компании в текущий момент и перспективы развития. Преимущество этого вида анализа в возможности получить количественную оценку факторов, выявленных посредством других методов стратегического анализа.

Другое преимущество заключается в возможности перехода к выработке стратегии и комплекса мероприятий, ориентированных на достижение стратегических целей. Очевидный недостаток заключается в сложности проведения анализа.

Смешанный SWOT-анализ – комбинация первой и второй форм анализа. С этой целью предусмотрено проведение минимум трех основных видов стратегического анализа. Далее - объединение всех факторов в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица. Обычно не выполняется количественная оценка факторов. Преимущество данной формы заключается в глубине проводимого анализа.

SWOT-анализ применяется для стратегического планирования развития компетенций конкретного подразделения либо организации. Но часто подобное использование данной матрицы подвергается справедливой критике. В данной матрице наглядно отражаются группы факторов, которые позволяют сформировать стратегию компании, поскольку обязательным условием для разработки стратегии становится учет сильных и слабых сторон предприятия.

Сфокусироваться нужно на максимальном использовании возможностей, с привлечением необходимых ресурсов для их развития, с обязательной разработкой плана сокращения угроз. Однако по данной матрице не могут быть выявлены данные 4 группы факторов. Но благодаря ей, удастся их наглядно отобразить. При выявлении слабых и сильных сторон, угроз и возможностей требуется работа с прочими управленческими инструментами.

Преимущества SWOT-анализ [36, с. 35]:

- выявление и структурирование сильных и слабых сторон, потенциальных угроз и возможностей;
- простота и эффективность использования;
- возможность выявления связи между проблемами и потенциалом организации;
- устанавливает связи между сильными и слабыми сторонами компании;
- не нуждается в обширной базе данных для проведения;
- возможно выявление перспективы дальнейшего развития компании;
- выявление возможных вариантов успешного существования и деятельности компании;
- возможность оценки показателей рентабельности, их сравнения с данными конкурентов;
- руководство может укреплять и расширять конкурентные преимущества

организации;

- формирование условий по оценке внутренних ресурсов компании;
- предотвращение вероятных проблем;
- обеспечение более четкого представления рыночной ситуации;
- помогает избежать опасностей;
- способствует выбору оптимального варианта развития;
- помогает в формулировке взаимодействия сил, слабостей, угроз и

возможностей в виде логически согласованной схемы.

SWOT-анализ ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Таблица SWOT-анализа ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

Сильные стороны компании	Возможности во внешней среде
Обеспечение предприятия современными информационными технологиями Высококвалифицированный персонал У предприятия имеется четкая стратегия развития, миссия компании Эффективный менеджмент управления персоналом. Эффективный внутренний контроль	Рост спроса и ужесточение природоохранного законодательства Приоритетные направления политики государства Увеличение финансирования государством
Отсутствие четких знаний персоналом своих прав и обязанностей Сложная корпоративная структура управления Устаревание производственных фондов Сложность организации контроля и экономической безопасности в силу масштабов деятельности учреждения	Снижение финансирования государством Снижение курса рубля Изменение приоритетных направлений политики государства Низкая экономическая безопасность государственных закупок

В соответствии с тем, что анализируемое учреждение принадлежит к бюджетным государственным предприятиям и на основе полученных данных SWOT-анализа, показанной в таблице 2.14, можно сделать вывод, что учреждению необходимо придерживаться стратегии массового маркетинга, с целью привлечения как можно большего числа покупателей.

Определим стратегию деятельности ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»: увеличение объема услуг физическим и юридическим лицам с целью обеспечения ограничения негативного воздействия на окружающую среду, за счет использования современного оборудования и производственной техники, а так же высоко квалифицированного персонала.

Можно резюмировать, что у предприятия существует зависимость от государственного финансирования т.к. деятельность осуществляется в рамках выполнения государственного задания, финансирование которых осуществляется из федерального и регионального бюджетов. При этом часто данного финансирования не достаточно для выполнения заданий в должном качестве, что приводит к снижению эффективности деятельности учреждения.

Кроме того, негативно на деятельность учреждения может отразиться изменение приоритета государства в определении направлений государственной политики, а так же негативным фактором является низкая экономическая безопасность государственных закупок. Несмотря на то, что в учреждении работает квалифицированный персонал, часто учреждение испытывает недостаток узких специалистов в связи с утечкой кадров в другие регионы.

Формирование стратегии предприятия представлено в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Формирование стратегии развития ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

	Рост спроса и ужесточение природоохранного законодательства, Приоритетные направления политики государства, Увеличение финансирования государством отрасли	Угрозы: Снижение финансирования государством, снижение курса рубля, изменение приоритетных направления политики государства, низкая экономическая безопасность государственных закупок
Силы: Обеспечение предприятия современными информационными технологиями, высококвалифицированный персонал, четкая стратегия развития, миссия компании, эффективный менеджмент, эффективный внутренний контроль	Обеспечение высокого уровня оказываемых услуг при удовлетворении потребностей пользователей в увеличении их объема	Увеличение доли собственных доходов ежегодно на 20% Активное участие в гос закупках и принятие мер по снижению коррупции закупочной деятельности, обеспечения целевого использования бюджетных средств
Слабости: Отсутствие четких знаний персоналом своих прав и обязанностей, устаревание производственных фондов, сложность организации контроля и экономической безопасности, сложная корпоративная структура	Обновление производственных фондов с целью повышения эффективности основной деятельности, участие в государственных закупках с целью	Постоянное повышение квалификации персонала Обеспечение санкционированного доступа к экономической информации

Далее проведем оценку эффективности планирования деятельности (таблица 2.16).

Таблица 2.16 - Анализ исполнения бюджета по доходам и расходам учреждения по деятельности, приносящей доход ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Показатель	2015		2016		2017		Процент исполнения плана		
	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено	2015	2016	2017
Доходы всего	1632	1632	1752,9	1752,9	1932,2	1932	100	100	100
в т.ч.									
доходы от собственности	870	870	1087,3	1087,3	1068,2	1068	100	100	100
Расходы всего	948,7	948,69	2222,7	2222,7	2289,4	2012	100	100	87,88
в т.ч.									
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными	7,89	7,89	8,50	8,50	36,00	1,50	100	100	4,17
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд	732,1	732,1	744,61	744,61	1579,5	1406	100	100	89,04
Прочие расходы	208,7	208,7	296,03	296,03			100	100	
Премии, гранты					600,00	595			99,17
Иные бюджетные ассигнования					73,96	9,20			12,44
Уплата налогов на имущество					23,90	23,9			100,0
Уплата иных платежей					38,00	0,03			0,08
Результат исполнения (дефицит/профицит)	683,3	683,31	-469,70	-112,49	-357,21	-80	100	23,9	22,33

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Хан-ты-Мансийскому автономному округу-Югре

План по доходам в 2015-2017 гг. был исполнен на 100%, при этом в 2017 году наблюдается не полное исполнение плана по расходам - исполнение составило 87,88%.

Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами в 2017 году был исполнен лишь на 4,17%, по закупке товаров на обеспечение муниципального задания - на 89,04%, премии, гранты - на 99,17%, иных бюджетных ассигнований - на 12,44%.

В результате план по дефициту бюджета был исполнен на 22,33%. Можно отметить положительную тенденцию снижения дефицита бюджета в 2017 году по сравнению с запланированным уровнем.

Проведем анализ исполнения бюджета по доходам на выполнение государственного муниципального задания учреждения (таблица 2.17).

Таблица 2.17 - Анализ исполнения бюджета по доходам и расходам на выполнение государственного муниципального задания учреждения ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре за 2015-2017 гг.

в тыс. руб.

Показатель	2015		2016		2017		Процент исполнения плана		
	утвержено	исполнено	утвержено	исполнено	утвержено	исполнено	2015	2016	2017
Доходы всего	7654,6	7654,6	9525,9	9525,9	11737	11737	100	100	100
в т.ч.		0,00					0		
Субсидии	7654,6	7654,6	9525,9	9525,9	11737	11737	100	100	100
Расходы всего	7654,6	7654,6	9525,9	9525,9	11737	11737	100	100	100
в т.ч.		0,00					0		
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами	701,3	701,30	726,69	726,69	2807,9	2808	100	100	100
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд	2987	2987,0	3055,8	3055,8	6486,8	6487	100	100	100



Продолжение таблицы 2.17

Показатель	2015		2016		2017		Процент исполнения плана		
	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено	2015	2016	2017
Прочие расходы	3966,3	3966,3	4707,3	4707,3	-	-	100	100	-
Премии, гранты	-	-	-	-	2442,4	2442	0		100
Результат исполнения (дефицит/профицит)	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0

Источник: рассчитано по данным бухгалтерской отчетности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Хан-ты-Мансийскому автономному округу-Югре

Как видно из таблицы 2.17 бюджет доходов и расходов на выполнение муниципального задания учреждения выполнены в 2015-2017 гг. на 100%.

С 2016 по 2017 год наблюдается значительный рост запланированных доходов, что связано с увеличением финансирования государственных заданий.

100-% выполнение плана доходов и расходов по государственному муниципальному заданию связано с тем, что получив субсидии от государства, бюджетное учреждение обязано выполнить свои обязательства.

Не полное выполнение плана по расходам по деятельности, приносящей доход, связано с экономией на закупке товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд и иных платежей.

Учреждения не вправе распоряжаться доходами из любых источников, если они не включены в доходную часть сметы или плана ФХД, поэтому точность планирования доходов на очередной финансовый год является большим преимуществом ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре.

Основными недостатками стратегического планирования учреждения являются:

1 Слабая конкретизация целей деятельности учреждения (отсутствует конкретность и измеримость, адресность).

2 При оценке внутренней среды не проводится оценка корпоративного управления учреждения, анализ особенностей управления предприятием, организации системы производства.

3 Планирование расходов по деятельности, приносящей доход, осуществляются по аналогии с расходами в рамках выполнения государственного задания - по нормативному методу, что снижает точность расчета данных.

## ***Выводы по главе 2.***

Основной целью деятельности учреждения является осуществление мер в области охраны окружающей среды в части, касающейся ограничения негативного воздействия на окружающую среду. Учреждение оказывает услуги по анализу атмосферного воздуха, воды, атмосферных осадков, почвы, токсичности отходов и прочее.

Учреждение является ликвидным и платежеспособным. Несмотря на низкую долю ликвидных активов, ликвидность учреждения находится на приемлемом уровне, т.к. объем обязательств очень низкий.

Анализ финансовой устойчивости показал, что учреждение находится в кризисном состоянии. Следует сделать вывод о недостатке собственных источников финансирования деятельности, что связано с особенностями функционирования бюджетных учреждений. Анализ показал рост прибыльности учреждения, что произошло за счет роста доходов по деятельности, приносящей доход, что является положительным фактором. Увеличение финансовых результатов по деятельности, приносящей доход, позволило частично покрыть финансирование из государственного бюджета.

В ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре соблюдены основные этапы стратегического планирования, однако были отмечены следующие недостатки: слабая конкретизация целей, при оценке внутренней среды не проводится оценка корпоративного управления учреждения, анализ особенностей управления предприятием, организации системы производства, не эффективные методы планирования расходов, по деятельности, приносящей доход.

### 3 ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

#### 3.1 Совершенствование системы стратегического планирования

Особенностью деятельности бюджетных организаций является финансирование из государственного бюджета. При этом финансирование получает учреждение на выполнение государственного задания, параметры выполнения которого так же устанавливаются. Учреждение должно самостоятельно максимально эффективно распределить субсидии на выполнение муниципального задания, чтобы достичь поставленных целей. В данном случае, важное значение приобретает повышение эффективности планирования расходов учреждения исходя из суммы получаемых доходов.

Для этого в учреждении следует привести в соответствие порядок учета и планирования затрат. Для совершенствования планирования затрат в рамках выполнения государственного задания рекомендуется осуществлять учет и планирование затрат в разрезе мест возникновения затрат (МВЗ).

Детализация планирования и аналитический учет затрат по местам возникновения должна осуществляться организуется в рамках утвержденной иерархии МВЗ. Степень детализации МВЗ в иерархии определяется в первую очередь потребностями системы управления затратами.

Далее необходимо выделить центры финансовой ответственности (ЦФО), которые будут детализироваться по каждому виду деятельности.

Проанализировав организационную структуру исследуемого предприятия, предлагается выделить два центра финансовой ответственности: прибыли, затрат, (таблица 3.1).

Руководители данных ЦФО обязаны нести ответственность за вверенные им центры финансового учета и, соответственно, планировать, обеспечивать исполнение и контроль операционных бюджетов своих подразделений.

Таблица 3.1 - Формирование центров финансовой ответственности в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

Тип ЦФО	Наименование ЦФО	Подразделение организации
Деятельность , приносящая доход		
1.Центр прибыли	1.ЦФО «Производство и продажа»	Отдел отбора проб и инструментального контроля источников загрязнений
		Отдел объемно-весовых методов лабораторного анализа
		Отдел экспертизы промышленной безопасности
		Отдел физико-химических методов анализа
		Лаборатория неразрушающего контроля

Окончание таблицы 3.1

Тип ЦФО	Наименование ЦФО	Подразделение организации
		Отдел формирования экологической документации
		Отдел экспертизы и проектирования
Деятельность бюджетная		
Центр затрат	ЦФО «Производство»	Отдел отбора проб и инструментального контроля источников загрязнений
		Отдел объемно-весовых методов лабораторного анализа
		Отдел организационно-методического и метрологического обеспечения
		Отдел гидробиологии и биотестирования
		Отдел физико-химических методов анализа
		Отдел экспертизы промышленной безопасности
		Лаборатория неразрушающего контроля
		Отдел формирования экологической документации
		Отдел экспертизы и проектирования
Центр затрат	ЦФО «Обслуживание»	Учебно-методический отдел
		Отдел бухгалтерского учета и отчетности
		Планово-экономический отдел
		Отдел производственно-технического обеспечения

За ЦФО «Обслуживание» будут закреплены такие функциональные планы, как план подготовки кадров и социального фонда, план командировочных расходов, план консультационных услуг и расходов на судебные дела, план социального развития учреждения, план расходов на разработку методического обеспечения. Данный ЦФО - центр затрат. Руководитель ЦФО - начальник отдела производственно-технического обеспечения.

Руководителем ЦФО «Производство» является начальник отдела экспертизы и проектирования. Руководитель данного ЦФО отвечает за такие направления деятельности учреждения, как план расходов в рамках бюджетной деятельности. Данный ЦФО - центр затрат.

Центр прибыли ЦФО «Производство и продажа» осуществляет планирование затрат и доходов в рамках деятельности, приносящей доход. Руководителем данного ЦФО будет начальник отдела экспертизы промышленной безопасности.

Формирование плана доходов и расходов должно осуществляться по вышеуказанным ЦФО, по ним же должен осуществляться контроль исполнения

планов. Формирование сводного плана будет выполнять планово-экономический отдел.

Следующим этапом должно стать совершенствование метода нормативного планирования учреждения. Данный метод необходимо дополнить с учетом изменения уровня инфляции. Данный подход применим только к деятельности приносящей доход, т.к. цена услуги по бюджетной деятельности строго регламентирована.

Далее следует совершенствовать периодичность пересмотра стратегического плана учреждения.

Метод финансового планирования, применяемый в компании, не позволяет уточнять и прогнозировать плановые финансовые показатели из года в год. Отсутствует возможность определять риски до конца 3 лет планирования, что отражается на гибкости управления проектами и скорость принятия стратегических решений.

В российской экономической действительности наблюдается увеличение неопределенностей и риска, что связано с изменением политических отношений, что усложняет планирование предприятиями.

Для бюджетных организаций, ведущих свою деятельность по проектному принципу, существует реальная возможность появления новых, незапланированных ранее проектов, что поднимает перед ним и вопрос снижения актуальности бюджетных планов.

Данные недостатки можно нивелировать, используя метод «Скользящего планирования». В основу этого метода положено деление периода планирования на кварталы, по истечении которого планы компании поквартально прогнозируются до конца трехлетнего плана.

Предлагаемый метод скользящего планирования для ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре следующий:

1. Формирование, согласование и утверждение плана;
2. Анализ отклонений план-факт и корректировка планов до конца года;
3. Анализ выполнения плановых показателей за квартал текущего года информирование поквартального прогноза на 2 будущих года;
4. Анализ план/прогноз годовых показателей.

Таким образом, основными направлениям совершенствования системы стратегического планирования в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре является выделение ЦФО и з общей структуры управления учреждением и формирование микропланов в разрезе ЦФО, корректировка метода планирования затрат на индекс инфляции, применение скользящего метода планирования, предусматривающего пересмотр планов исходя из результатов работы за год.

### 3.2 Оптимальная политика стратегического планирования

На основании разработанных направлений совершенствования системы стратегического планирования предприятия, определим модель планирования

деятельности ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре:

1 Формирование миссии компании;

2 Постановка цели развития;

Вышеуказанные пункты в учреждении реализуются достаточно эффективно.

3 Анализ стратегических альтернатив;

4 Выбор стратегии развития;

В рамках совершенствования вышеуказанных пунктов в учреждении предложено выделение ЦФО и планирование затрат в рамках МВЗ.

Следует выделить следующие виды МВЗ в ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре:

Производственные МВЗ

Производственные МВЗ группы видов деятельности:

– Услуги по отбору проб и инструментального контроля источников загрязнений;

– Услуги объемно-весовых методов лабораторного анализа;

– Услуги экспертизы промышленной безопасности;

– Услуги физико-химических методов анализа

– Услуги лаборатории неразрушающего контроля;

– Услуги формирования экологической документации

– Услуги экспертизы и проектирования.

Вспомогательные МВЗ

Как вспомогательные МВЗ выделяются соответствующие подразделения (цеха, службы, участки), предназначенные для обеспечения основной производственной деятельности: услуги технического обслуживания, услуги текущего ремонта производственного оборудования, услуги электро-тепло-водоснабжения, услуги обеспечения пожарной и газовой безопасности.

Общехозяйственные МВЗ: администрация Учреждения, учебно-методический отдел, отдел бухгалтерского учета и отчетности, планово-экономический отдел, отдел производственно-технического обеспечения.

Систему учета затрат следует осуществлять в аналитических разрезах – это система группировки информации об экономически обоснованной величине затрат, необходимых учреждению в планируемом (отчетном) периоде, по следующим аналитическим признакам:

– ОЗМ (в целях планирования прямых переменных затрат определенного вида услуги для группы видов деятельности);

– местам возникновения затрат;

– внутренним заказам (СО заказ);

– производственным заказам (СО–РР заказ);

– элементам затрат;

– статьям затрат;

– однородным процессам (функции);

– видам продукции;

– видам деятельности.

Учет затрат, формирующих себестоимость продукции производится обособленно по каждому виду деятельности, осуществляемому Обществом.

учет собственных затрат МВЗ, а также ОЗМ/технологических заказов, включаемых в себестоимость соответствующих видов деятельности, осуществляется по элементам затрат.

Планирование затрат МВЗ должно производиться по элементам затрат. В таблице 3.2 представлен перечень элементов затрат ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре.

Таблица 3.2 - Перечень элементов затрат ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре

1	Вид первичных затрат
2	Материалы
3	Электроэнергия и Теплоэнергия
4	Затраты на оплату труда
5	Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды
6	Амортизация
7	Другие затраты

Скорректированная структура модель планирования ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» представлена на рисунке 3.1.

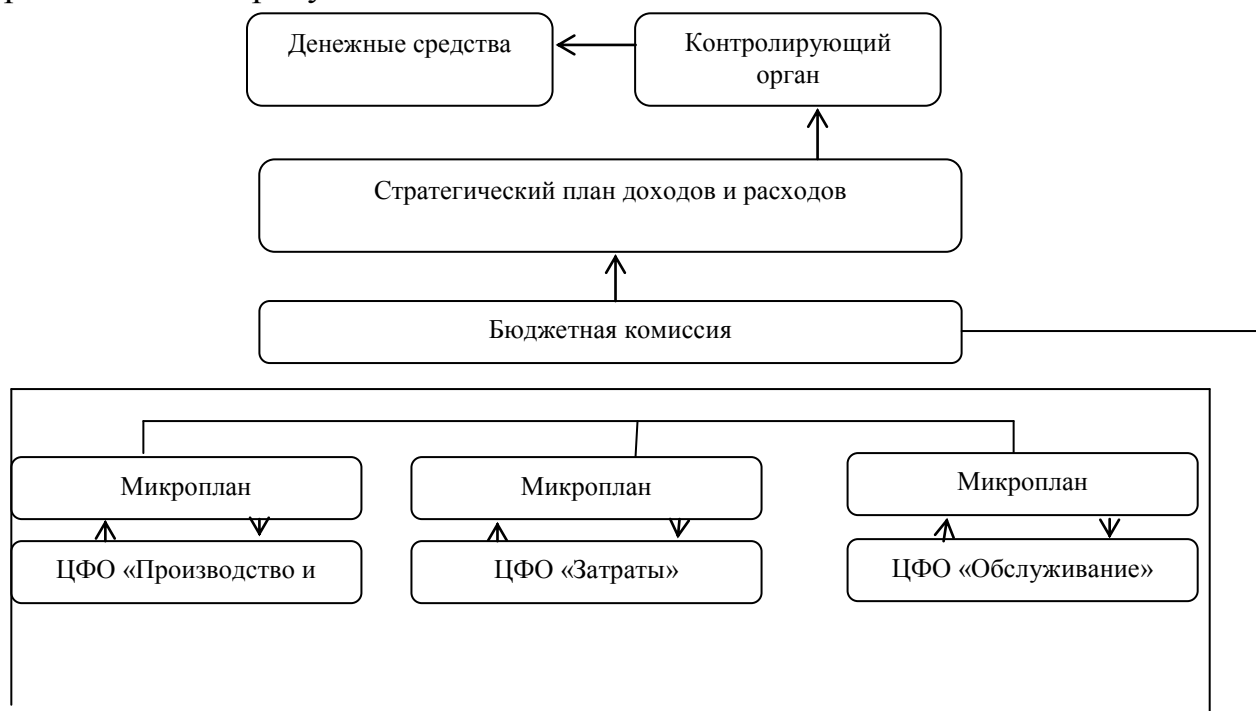


Рисунок 3.1 - Скорректированная модель планирования ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

Таким образом, модель стратегического планирования ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» должна базироваться на формировании микропланов учреждения, основой которых является формирование затрат в рамках МВЗ. Далее рассмотрим процесс планирования деятельности учреждения на практике.

### 3.3 Стратегическое планирование учреждения ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

Итак, мы определили, что ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» следует придерживаться стратегии ограниченного роста, которая предусматривает установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Применение данной стратегии обусловлено тем, что выход на новые рынки не возможно т.к. ФГБУ «ЦЛАТИ» имеет множество филиалов в разных регионах и, по сути, целей получения прибыли учреждение не имеет. Рос же спроса обусловлен экологическими проблемами и возобновлением индекса промышленного производства.

В таблице 3.3 представлен объем услуг по деятельности, приносящей доход на планируемый период с учетом установленного роста и корректировки на инфляцию в стоимостном и натуральном измерении.

Таблица 3.3 - Объем услуг по деятельности, приносящей доход ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

Показатель	Источник информации	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Количество платных услуг всего, ед. в т.ч.</b>						
Отбор и анализ промышленных выбросов	ЦФО Прибыль	12	14	17	21	25
Отбор и анализ атмосферного воздуха	ЦФО Прибыль	20	24	29	35	41
Отбор и анализ отходов. Разработка паспортов опасных отходов.	ЦФО Прибыль	4	5	6	7	8
Отбор и анализ природных и сточных вод	ЦФО Прибыль	5	6	7	9	10
Отбор и анализ почв, грунтов, донных отложений	ЦФО Прибыль	8	10	12	14	17
Исследования физических факторов	ЦФО Прибыль	10	12	14	17	21
Разработка природоохранной документации (НДС, ПДВ, ПНООЛР, СЗЗ), разработка программ производственного экологического контроля и мониторинга	ЦФО Прибыль	9	11	13	16	19
Аэродинамические испытания вентсистем и их элементов	ЦФО Прибыль	7	8	10	12	15



Продолжение таблицы 3.3

Показатель	Источник информации	2017	2018	2019	2020	2021
Радиохимические исследования объектов внешней среды	ЦФО Прибыль	13	16	19	22	27
Консультации по метрологическому обеспечению лабораторий	ЦФО Прибыль	12	14	17	21	25
Экологический аудит	ЦФО Прибыль	12	14	17	21	25
Определение токсичности отходов и прочее	ЦФО Прибыль	14	17	20	24	29
Услуги физическим лицам	ЦФО Прибыль	3	4	4	5	6
Комплексное экологическое обслуживание предприятий	ЦФО Прибыль	2	2	3	3	4
<b>Цена услуг, тыс. руб.:</b>						
Отбор и анализ промышленных выбросов	Планирование по нормам с учетом коэф. инфляции	3,4	3,51	3,66	3,80	3,95
Отбор и анализ атмосферного воздуха		2,1	2,17	2,26	2,34	2,44
Отбор и анализ отходов. Разработка паспортов опасных отходов.		5,6	5,77	6,02	6,25	6,50
Отбор и анализ природных и сточных вод		1,2	1,24	1,29	1,34	1,39
Отбор и анализ почв, грунтов, донных отложений		1,7	1,75	1,83	1,90	1,97
Исследования физических факторов		1,7	1,75	1,83	1,90	1,97
Разработка природоохранной документации (НДС, ПДВ, ПНООЛР, СЗЗ), разработка программ производственного экологического контроля и мониторинга		10,2	10,52	10,97	11,39	11,84
Аэродинамические испытания вентсистем и их элементов		5,6	5,77	6,02	6,25	6,50
Радиохимические исследования объектов внешней среды		5,8	5,98	6,24	6,47	6,73
Консультации по метрологическому обеспечению лабораторий	0,7	0,72	0,75	0,78	0,81	

## Окончание таблицы 3.3

Показатель	Источник информации	2017	2018	2019	2020	2021
		Экологический аудит	23,1	23,82	24,84	25,78
Определение токсичности отходов и прочее		13,4	13,82	14,41	14,96	15,56
Услуги физическим лицам		1,5	1,55	1,61	1,67	1,74
Комплексное экологическое обслуживание предприятий		23,5	24,23	25,27	26,23	27,28
<b>Планируемая выручка от оказания платных услуг всего, тыс. руб. в т.ч.</b>		872,90	1079,95	1351,67	1683,64	2101,18
Отбор и анализ промышленных выбросов		40,8	50,48	63,18	78,69	98,21
Отбор и анализ атмосферного воздуха		42	51,96	65,04	81,01	101,10
Отбор и анализ отходов. Разработка паспортов опасных отходов.		22,4	27,71	34,69	43,20	53,92
Отбор и анализ природных и сточных вод		6	7,42	9,29	11,57	14,44
Отбор и анализ почв, грунтов, донных отложений		13,6	16,83	21,06	26,23	32,74
Исследования физических факторов	Расчет	17	21,03	26,32	32,79	40,92
Разработка природоохранной документации (НДС, ПДВ, ПНООЛР, СЗЗ), разработка программ производственного экологического контроля и мониторинга		91,8	113,57	142,15	177,06	220,97
Аэродинамические испытания вентсистем и их элементов		39,2	48,50	60,70	75,61	94,36
Радиохимические исследования объектов внешней среды		75,4	93,28	116,76	145,43	181,50
Консультации по метрологическому обеспечению лабораторий		8,4	10,39	13,01	16,20	20,22
Экологический аудит		277,2	342,95	429,24	534,66	667,26
Определение токсичности отходов и прочее		187,6	232,10	290,49	361,84	451,58
Услуги физическим лицам		4,5	5,57	6,97	8,68	10,83
Комплексное экологическое обслуживание предприятий		47	58,15	72,78	90,65	113,13

Изменение цен рассчитано, исходя из корректировки на индекс инфляции на 2018 год - 3,1%, на 2019 год – 4,3 %, а на 2020 – 3,8%, 2021 год - 4%.

Рост объема услуг в натуральном выражении рассчитаны, исходя из роста спроса на услуг на 7% ежегодно.

Далее определим расходы, связанные с доходами, по деятельности, приносящей доход (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Расходы, связанные с доходами, по деятельности, приносящей доход ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

в тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Расходы на оплату труда	8280	10500	12960	14964	16200
Страховые взносы	2484	3150	3888	4489,2	4860
услуги связи	4650,21	4794,37	5000,52	5190,54	5398,17
материальные расходы	34510	47560,00	50312,00	51210,00	53412,00
коммунальные услуги	34516	35586,00	36689,16	37826,53	38999,15
расходы по содержанию имущества	312403	322087,49	332072,21	342366,44	352979,80
прочие работы, услуги	176510	181981,81	187623,25	193439,57	199436,19
Всего расходов	573353,21	605659,67	628545,14	649486,28	671285,31

Далее определим общий финансовый результат по деятельности, приносящей доход (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Стратегический план развития учреждения в рамках деятельности, приносящей доход ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО»

в тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Доходы от деятельности приносящей доход, в т.ч.	1932	2361,79	2889,88	3529,49	4316,20
доходы от собственности	1068,2	1281,84	1538,21	1845,85	2215,02
доходы от оказания платных услуг	872,90	1079,95	1351,67	1683,64	2101,18
Расходы всего, в т.ч.	2289,21	2546,81	2837,59	3127,53	3419,09
Расходы на оплату труда	1224	1428	1632	1836	2040
Страховые взносы	367,2	428,4	489,6	550,8	612
услуги связи	338,01	348,49	363,47	377,29	392,38
материальные расходы	113,00	116,50	120,11	123,84	127,68
коммунальные услуги	84,00	86,60	89,29	92,06	94,91
расходы по содержанию оборудования	40,00	12,00	12,37	12,76	13,15
расходы по содержанию имущества	110,00	113,41	116,93	120,55	124,29

Окончание таблицы 3.5

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
прочие работы, услуги	13,00	13,40	13,82	14,25	14,69
Финансовый результат	-357,21	-185,02	52,28	401,95	897,11

В результате предложенной стратегии развития учреждение получить положительный финансовый результат от деятельности, приносящей доход в 2019 года, по 2020 год положительный финансовый результат будет возрастать (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Динамика доходов, расходов и финансовых результатов от деятельности, приносящей доход на плановый период ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО», тыс. руб.

В таблице 3.6 представлена оценка рентабельности деятельности на плановый период.

Таблица 3.6 - Оценка рентабельности деятельности на плановый период ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» в соответствии со стратегией развития в тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Доходы, тыс. руб.	1932	2361,79	2889,88	3529,49	4316,20
Расходы, тыс. руб.	1224	1428	1632	1836	2040
Прибыль, тыс. руб.	-357,21	-185,02	52,28	401,95	897,11
Налог на прибыль, тыс. руб.	0,00	0,00	10,46	80,39	179,42
Чистая прибыль, тыс. руб.	-357,21	-185,02	41,83	321,56	717,69
Рентабельность продаж,%	-18,49	-7,83	1,45	9,11	16,63
Рентабельность затрат,%	57,84	65,39	77,08	92,24	111,58

Рост рентабельности продаж к 2021 году составит 35,12%, рентабельности затрат по деятельности приносящей доход - 53,74% (рисунок 3.3).

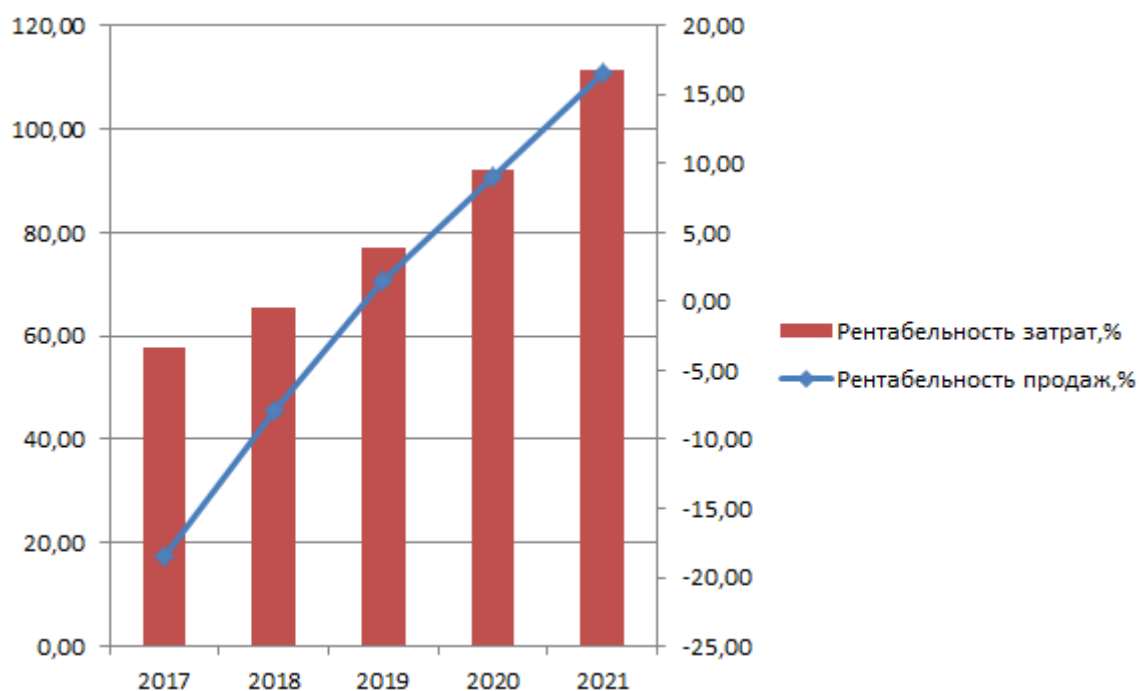


Рисунок 3.3 - Динамика рентабельности ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» за 2017-2021 гг., %

Таким образом, расчеты показали, что применение стратегии ограниченного роста, позволит ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» достигнуть прибыльности по деятельности, приносящей доход. Полученную дополнительную прибыль учреждение может использовать только в рамках деятельности, установленной Уставом. Поэтому данные средства могут быть направлены на замену устаревшего оборудования или приобретение нового с целью расширения оказываемых услуг.

### ***Выводы по главе 3.***

В данном разделе была разработана модель стратегического планирования бюджетного учреждения, основой которой является выделение ЦФО в структуре управления учреждения, формирование затрат в разрезе МВЗ, корректировке метода планирования затрат на индекс инфляции.

Далее были рассчитаны основные финансовые показатели стратегии развития учреждения. В результате оценки, мы выяснили, что стратегия ограниченного роста позволит ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» покрыть убытки от деятельности, приносящей доход в 2019 году и к 2021 году чистая прибыль достигнет 717,69 тыс. руб. Данные результаты имеют двойственный экономический эффект. Во-первых, учреждение становится плательщиком налога на прибыль и вносит свой вклад в формирование доходов бюджета региона, во-вторых, полученную прибыль учреждение может использовать на приобретение нового оборудования для расширения видов оказываемых услуг. Результатом стратегии ограниченного роста станет рост рентабельности продаж к 2021 году составит 35,12%, рентабельности затрат по деятельности приносящей доход - 53,74%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Рассмотрев различные подходы к понятию «стратегическое планирование» нами было определено, что стратегическим планированием является процесс планирования функционирования организации, которое связано с потребностью организации выживать в конкурентной среде и постоянного поддержания конкурентоспособности, которое позволяет организации выживать и продолжать свою деятельность.

Стратегическое планирование позволяет определить систему действий предприятия для достижения поставленных целей, определенного уровня конкурентоспособности. Основной задачей стратегического планирования в организации является обоснование всех важнейших целей компании, а так же выработка правильной долгосрочной стратегии.

К основным этапам стратегического планирования следует отнести: определение миссии и целей развития предприятия, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование предприятия, анализ стратегических альтернатив, выбор и реализация стратегии, оценка результатов. Среди методов стратегического планирования выделяют интуитивные и формализованные методы. Формализованные методы позволяют более точно количественно рассчитывать основные показатели стратегического плана. При этом выбор того или иного метода зависит от целей организации, особенностей ее деятельности. Следует сказать, что бюджетные учреждения так же могут использовать любой из рассмотренных методов, однако при этом следует учитывать определенные отличия функционирования бюджетных учреждений и коммерческих организаций.

Нами были определены особенности стратегического планирования в государственных учреждениях. Они заключаются в особенностях нормативного регулирования, финансирования, планирования затрат государственными организациями. А именно, порядок нормирования расходов строго регламентируется Приказом Минфина №137, так же с принятием федерального закона №44-ФЗ все бюджетные учреждения должны осуществлять покупку необходимых материалов, фондов только с использованием государственных закупок. Планирование деятельности государственного бюджетного учреждения должно осуществляться с разделением деятельности по видам финансирования: за счет бюджетных средств и коммерческой деятельности. Особому контролю подвергается использование бюджетных средств и они выделяются только по соответствующим расходным статьям финансового плана бюджетного учреждения. Необходимость учета многих факторов при реализации стратегического планирования значительно усложняет данный процесс и не в полной мере отвечает потребностям по осуществлению стратегического управления бюджетным учреждением.

Реализация стратегического планирования было проведено на материалах ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО». Основной целью деятельности учреждения является оказание мер в области охраны окружающей среды в части, касающейся

ограничения негативного воздействия на окружающую среду. Учреждение имеет 6 филиалов на территории региона.

Анализ финансового состояния учреждения показал рост прибыльности учреждения. Увеличение финансовых результатов по деятельности, приносящей доход, позволило частично покрыть финансирование из государственного бюджета. Учреждение является ликвидным и платежеспособным. Несмотря на низкую долю ликвидных активов, ликвидность учреждения находится на приемлемом уровне, т.к. объем обязательств очень низкий. Анализ финансовой устойчивости показал, что учреждение находится в кризисном состоянии. Следует сделать вывод о недостатке собственных источников финансирования деятельности, что связано с особенностями функционирования бюджетных учреждений.

В ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре соблюдены основные этапы стратегического планирования, однако были отмечены следующие недостатки: слабая конкретизация целей, при оценке внутренней среды не проводится оценка корпоративного управления учреждения, анализ особенностей управления предприятием, организации системы производства, не эффективные методы планирования расходов, по деятельности, приносящей доход.

В качестве совершенствования стратегического планирования была разработана модель стратегического планирования бюджетного учреждения, основой которой является выделение ЦФО в структуре управления учреждения, формирование затрат в разрезе МВЗ, корректировке метода планирования затрат на индекс инфляции.

Далее были рассчитаны основные финансовые показатели стратегии развития учреждения. В результате оценки, мы выяснили, что стратегия ограниченного роста позволит ФГБУ «ЦЛАТИ ПО УФО» покрыть убытки от деятельности, приносящей доход в 2019 году и к 2021 году чистая прибыль достигнет 717,69 тыс. руб. Данные результаты имеют двойственный экономический эффект. Во-первых, учреждение становится плательщиком налога на прибыль и вносит свой вклад в формирование доходов бюджета региона, во-вторых, полученную прибыль учреждение может использовать на приобретение нового оборудования для расширения видов оказываемых услуг. Результатом стратегии ограниченного роста станет рост рентабельности продаж к 2021 году составит 35,12%, рентабельности затрат по деятельности приносящей доход - 53,74%.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Антипова, М.М. Планирование и учет в государственных бюджетных учреждениях/ М.М. Антипова// Известия Петербургского университета путей сообщения. - 2013. - № 2 (35). - С. 206-211.
- 2 Алаева, О.А. Хусаинова, С.В. Современные методы финансового планирования и прогнозирования на предприятии/ О.А. Алаева// Экономика и социум. - 2014. - № 4-1 (13). - С. 290-294.
- 3 Баташева, М.А. Пути повышения эффективности антикризисного финансового планирования // Молодой ученый. – 2016. – №13. – С. 378 – 380 с.
- 4 Бикмухаметова, Ч.З. Система бюджетирования и методы контроля показателей на предприятии, работающего на основании принципов «бережливого производства»/ Ч.З. Бикмухаметова// Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2013. - № 6-7 (28-29). - С. 80-83.
- 5 Борисова, Л.М. Бюджетирование как организационный фактор повышения ресурсоэффективности на предприятии/ Л.М. Борисова// Вестник науки Сибири. - 2013. - № 2 (3). - С. 85-90.
- 6 Буторина, Г.Ю. Организация процесса бюджетирования на предприятии/ Г.Ю. Буторина// Наука и Мир. - 2013. - № 2 (2). - С. 82-84.
- 7 Бюджетный кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, КноРус, 2013. – 512 с.
- 8 Воловичева, Е.С. Важность сметного планирования в бюджетных учреждениях/ Е.С. Воловичева// Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. Лаборатория прикладных экономических исследований имени Кейнса. - 2015. - С. 28-32.
- 9 Гринкевич, О.В. Генезис теории и практики бюджетирования/ О.В. Гринкевич// Техника и технология пищевых производств. - 2015. - № 1 (36). - С. 136-141.
- 10 Гребенщикова, Н.А. Особенности финансового планирования/ Н.А. Гребенщикова// Экономика и социум. - 2014. - № 4-2 - (13). - С. 748-752.
- 11 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – М.: Проспект, КноРус, 2013. – 512 с.
- 12 Давыденко, Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятия // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 2-13.
- 13 Дудка, Е.С. Бюджетирование как метод эффективного планирования деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 351-357.
- 14 Дафт, Р.Л. Менеджмент: учебник/ Дафт Р.Л. – СПб: Питер, 2013.- 863 с.
- 15 Даниловских, Т.Е. ПФХД как основной документ финансового планирования в бюджетном учреждении/ Т.Е. Даниловских// ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. - 2014. - С. 221-223.
- 16 Евстигнеева, О.А. Содержание понятия финансовое состояние организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2014. – № 2 (28). – С. 100-103.

- 17 Елфимова, А. Некоторые особенности формирования государственного задания бюджетных учреждений в современных условиях/ А. Елфимова// Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 41-43.
- 18 Жданкин, Н.А. Современный стратегический анализ : Учебное пособие. / Н.А. Жданкин; рец. В.Е. Пятецкий– М.: Изд. Дом МИСиС, 2014. –82 с.
- 19 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
- 20 Зяблицкая, Н.В. Основные характеристики процесса адаптации предприятий к современным условиям / Н.В. Зяблицкая //Теория и практика общественного развития.–2015.–Том 24.– С.144-146
- 21 Исайкина, О.А. АBB-метод, как один из методов стратегического бюджетирования материальных запасов в строительной отрасли/ О.А. Исайкина// сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. - 2016. - С. 79-82.
- 22 Иванова, А.С. Формирование государственного заказа бюджетного учреждения/ А.С. Иванова// Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Горохов. - 2017. - С. 128-131.
- 23 Ионина, Н.А. Проблемы процесса внедрения бюджетирования на предприятии/ Н.А. Ионина// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.- 2016. - № 7 (17). - С. 113-118.
- 24 Ибрагимов, Н.А. Бюджетирование в системе управления коммерческим предприятием/ Н.А. Ибрагимова// Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - Т. 9. - № 12. - С. 99-102.
- 25 Карпова, В.В. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учеб. Пособие. - М.: Вузовский учебник: ИНФАРМ-М, 2013. - 302 с.
- 26 Колмыкова, Е.С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Молодой ученый. – 2014. – № 3. – С. 456-458.
- 27 Коваленко, О.Г. К вопросу о финансовом менеджменте предприятия // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 3 (25). – С. 338-339.
- 28 Контроль и ревизия в бюджетных учреждениях: учебное пособие/Маслова Т. С., Мизиковский Е. А. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.
- 29 Киселев, А.А. Современные проблемы управления и менеджмента в отечественной науке и практике: Монография. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2014. – 228 с.
- 30 Киселев, А.А. Проблемы понимания сущности стратегического планирования отечественных организациях/ А.А. Киселев// Международный академический вестник. - 2015. - № 2 (8). - С. 65-67.
- 31 Кузьмина, Е.В. Теоретические основы бюджетирования на предприятии/ Е.В. Кузьмина// Учебное пособие / Волгоград, - 2016. - С. 14-17.

- 32 Каменщикова, Е.А. Комбинированный подход к автоматизации систем бюджетирования в управленческом учете/ Е.А. Каменщикова// Сборник материалов VIII международного форума. - 2017. - С. 217-220.
- 33 Ларченкова, А.А. Бюджетирование и его влияние на эффективность затрат на предприятии/ А.А. Ларченкова// Молодой ученый. - 2015. - № 19 (99). - С. 400-402.
- 34 Логунова, Д.В. Финансовое планирование и прогнозирование в странах с развитой рыночной экономикой // Управление экономическими системами. – 2013. – № 3. – С. 10-16.
- 35 Литовченко, В.П. Финансовый анализ: учебное пособие / В.П. Литовченко. - М.: Дашков и К, 2016. - 214 с.
- 36 Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебное пособие / Н.П. Любушин. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 575 с.
- 37 Ларченкова, А.А. Бюджетирование и его влияние на эффективность затрат на предприятии/ А.А. Ларченкова// Молодой ученый. - 2015. - № 19 (99). - С. 400-402.
- 38 Логинова, Т.В. Денежные потоки организации и их отражение в российской и международной практике / Т.В. Логинова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). - Уфа: Лето, 2013. - С. 62-65.
- 39 Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник /А.К. Ляско. – М.: ИД Дело АНХ, 2013. – 488 с
- 40 Мартынова, Е.Н. Нормативное регулирование учетного обеспечения управления затратами/ Е.Н. Мартынова// Вестник Мичуринского аграрного университета. - 2015. - №1. - С. 114-117.
- 41 Малыгина, Е.А. Сущность и методы управления денежными потоками организации / Е.А. Малыгина // Молодой ученый. - 2014. - №21.2. - С. 81-82.
- 42 Марюта, А. Пути повышения эффективности финансово-экономического управления предприятием и их конкурентоспособности / Марюта А. II Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 8. – С.40 – 47.
- 43 Махонина, Е.А. Управление денежными потоками предприятия / Е.А. Махонина, Е.Б. Вокина // Молодой ученый. - 2015. - №11.3. - С. 53-55.
- 44 Матвеева, Д. Д. Анализ признаков банкротства по абсолютным данным бухгалтерской отчетности / Д.Д. Матвеева// Молодой ученый. 2014. - №6. - С. 455-457.
- 45 Магомедова, А.А. Особенности анализа финансового состояния в бюджетном учреждении / А.А. Магомедова// Актуальные вопросы современной экономики. - 2014. - № 4. - С. 477-484.
- 46 Мельник, Е. Особенности внедрения контроллинга на предприятии. // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. – 2013. – С. 132–134.
- 47 Мироненко, В.О. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Молодой ученый. - 2017. - №12. - С. 331-333.

- 48 Москалёва, Е.Г. Применение SWOT-анализа в бюджетных учреждениях / Е.Г. Москалева// Экономика и социум. - 2015. - № 1-3 (14). - С. 1264-1269.
- 49 Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая. – М.: Проспект, КноРус, 2013. – 512 с.
- 50 Наумик, Е.Д. Проблемы финансового планирования на предприятии. // Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы: материалы XIV междунар. науч. Конференция
- 51 Неврюзина, Э. А. Инструменты финансирования предприятия // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 542 – 545.
- 52 Насунова, Л.А. Финансовое планирование коммерческих предприятий // Молодой ученый. – 2014. – № 9. – С. 300 – 306.
- 53 Овечкина, И.С. Внедрение бюджетирования: управленческий учет/ И.С. Овечкина// Экономика. Бизнес. Информатика. - 2016. № 3. - С. 267-278.
- 54 Панова, А.С. Пути улучшения эффективности использования расходов бюджетными учреждениями/ А.С. Панова// Инновационная наука. - 2016. - № 8-1. - С. 112-114.
- 55 Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник для бакалавров / Л.В. Прыкина. - М.: Дашков и К, 2016. - 256 с.
- 56 Сабырова, Г.Ж. О некоторых проблемах планирования в государственных образовательных учреждениях/ Г.Ж. Сабырова// Известия ВУЗов (Кыргызстан). - 2014.- № 6. - С. 119-122.
- 57 Сезонова, О.Н. Функция стратегического планирования в процессе управления организацией/ О.Н. Сезонова// Научный журнал Дискурс. - 2018. - № 1 (15). - С. 250-254.
- 58 Сарунова, М.П. Возможности и перспективы бюджетирования по методу ACTIVITY BASED BUDGETING/ М.П. Сарунова// Модели хозяйственного развития: теория и практика Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной юбилею профессора Л.Ц. Бадмахалгаева. - 2015. - С. 105-108.
- 59 Титов, С.Ю. Особенности использования финансового анализа в текущем управлении предприятием // Вестник Московского университета. Экономика. – 2014. – №1. – С. 34-35.
- 60 Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2013. – 320 с.
- 61 Фарукшина, Ю.М. Анализ финансового состояния и инвестиционная привлекательность организации / Ю.М. Фарукшина // Молодой ученый. - 2014. - №7. - С. 421-423.
- 62 Фридман, А.М. Финансы организации (предприятия): учебник / А.М. Фридман. - 2-ое изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 488 с.
- 63 Хамзина, О.И. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятия // Экономика и социум. – 2015. – № 1. – С. 1-8.

- 64 Хижина, М.А. Анализ инструментов стратегического планирования // Молодой ученый. – 2013. – № 11. – С. 500-503.
- 65 Харламова, Е.Е. Финансирование бюджетных учреждений здравоохранения/ Е.Е. Харламова// сборник статей VII Международной научно-практической конференции: в 3 частях. - 2017. - С. 44-46
- 66 Четверов, В.С. Методы финансового планирования // Молодой ученый. – 2015. – № 3. – С. 537-539.
- 67 Шарина, Г.А. Система бюджетирования в коммерческом предприятии // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Октябрь 2013. – № 10. - С. 19-22.
- 68 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. –320 с.
- 69 Шибзухова, М.Р., Шурдумова, Э.Г., Байзулаев, С.А. Особенности финансирования бюджетных учреждений/ М.Р. Шибзухова// Вектор экономики. - 2018. - № 4 (22). - С. 58.
- 70 Ялмаев, Р.А. Инструментарий адаптационного финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. – 2016. – № 5. – С. 459-463.
- 71 Ялмаев, Р.А. Управление рисками как необходимое условие финансирования инвестиционных проектов // Молодой ученый. – 2015. – № 14. – С. 328.

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому  
автономному округу-Югре за 2017 год

Таблица А 1

Амортизация особо ценного движимого имущества учреждения (010420000) *	022		15 079 770,72	280 234,58	15 360 005,30		13 264 652,50	320 016,86	13 584 669,36
Амортизация иного движимого имущества учреждения (010430000) *	023		2 275 939,26	1 997 579,95	4 273 519,21		2 007 549,38	1 959 728,37	3 967 277,75
Амортизация предметов лизинга (010440000) *	024								
Основные средства (остаточная стоимость, стр. 010–стр. 020)	030		17 415 880,42	238 471,35	17 654 351,77		17 431 546,89	359 066,17	17 790 613,06
из них:									
недвижимое имущество учреждения (остаточная стоимость, стр. 011–стр. 021)	031		16 063 936,55		16 063 936,55		15 708 516,23		15 708 516,23
особо ценное движимое имущество учреждения (остаточная стоимость, стр. 012–стр. 022)	032		998 261,37	123 167,42	1 121 428,79		1 707 281,45	179 448,14	1 886 729,59
иное движимое имущество учреждения (остаточная стоимость, стр. 013–стр. 023)	033		353 682,50	115 303,93	468 986,43		15 749,21	179 618,03	195 367,24
предметы лизинга (остаточная стоимость, стр. 014–стр. 024)	034								
Непроизведенные активы (балансовая стоимость, 010300000)	070		17 762 949,66		17 762 949,66		17 762 949,66		17 762 949,66
Материальные запасы (010500000)	080		765 900,64	158 457,71	924 358,35		850 273,89	466 724,90	1 316 998,79
из них:									
Итого по разделу I (стр. 030+стр. 060+стр. 070+стр. 080+стр. 090+ стр. 100+стр. 140)	150		35 944 730,72	396 929,06	36 341 659,78		36 044 770,44	825 791,07	36 870 561,51
<b>II. Финансовые активы</b>									
Денежные средства учреждения (020100000)	170		139,73	357 209,37	357 349,10			277 443,25	277 443,25
в том числе:									
денежные средства учреждения на лицевых счетах в органе казначейства (020111000)	171		139,73	357 209,37	357 349,10			277 443,25	277 443,25

## Продолжение таблицы А1

Расчеты по доходам (020500000)	230			1 079,29	1 079,29				
Расчеты по выданным авансам (020600000)	260		3 414,00	4 632,69	8 046,69				
Расчеты по кредитам, займам (ссудам) (020700000)	290								
в том числе:									
по представленным кредитам, займам (ссудам) (020710000)	291								
в рамках целевых иностранных кредитов (заимствований) (020720000)	292								
Расчеты с подотчетными лицами (020800000)	310								
Расчеты по ущербу и иным доходам (020900000)	320								
Прочие расчеты с дебиторами (021000000)	330		-34 825 147,58		-34 825 147,58		-35 178 747,34		-35 178 747,34

расчеты с учредителем (021006000) *	336	x	-69 383 009,59		-69 383 009,59	x	-68 276 911,45		-68 276 911,45
Амортизация *	337	x	34 557 862,01		34 557 862,01	x	33 098 164,11		33 098 164,11
остаточная стоимость ОЦИ (стр. 336+стр.337)	338	x	-34 825 147,58		-34 825 147,58	x	-35 178 747,34		-35 178 747,34
Вложения в финансовые активы (021500000)	370								
в том числе:									
ценные бумаги, кроме акций (021520000)	371								
акции и иные формы участия в капитале (021530000)	372								
иные финансовые активы (021550000)	373								
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	380		444 327,39		444 327,39		69 577,14		69 577,14
<b>Итого по разделу II (стр. 170+стр. 210+стр. 230+стр. 260+стр. 290+стр. 310+стр. 320+стр. 330+стр. 370+стр. 380)</b>	<b>400</b>		<b>-34 377 266,46</b>	<b>362 921,35</b>	<b>-34 014 345,11</b>		<b>-35 109 170,20</b>	<b>277 443,25</b>	<b>-34 831 726,95</b>
<b>БАЛАНС (стр. 150+стр. 400)</b>	<b>410</b>		<b>1 567 464,26</b>	<b>759 850,41</b>	<b>2 327 314,67</b>		<b>935 600,24</b>	<b>1 103 234,32</b>	<b>2 038 834,56</b>

Расчеты по принятым обязательствам (030200000)	490		56 573,45	17 467,76	74 041,21				
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	510			65 041,00	65 041,00				
из них:									
расчеты по налогу на доходы физических лиц (030301000)	511								
расчеты по страховым взносам на обязательное социальное страхование (030302000, 030306000)	512								
расчеты по налогу на прибыль организаций (030303000)	513			65 041,00	65 041,00				

## Окончание таблицы А1

Итого по разделу III (стр. 470+стр. 490+стр. 510+стр. 530+стр. 570+стр. 580+стр. 590)	600		56 573,45	82 508,76	139 082,21				
<b>IV. Финансовый результат</b>									
IV. Финансовый результат Финансовый результат экономического субъекта (040100000) (стр. 623 + стр. 623.1+ стр. 624+ стр. 625+ стр. 626)	620		1 510 890,81	677 341,65	2 188 232,46		935 600,24	1 103 234,32	2 038 834,56
из них:									
финансовый результат прошлых отчетных периодов (040130000)	623		-39 670 225,65	677 341,65	-38 992 884,00		-39 979 968,61	1 103 234,32	-38 876 734,29
финансовый результат по начисленной амортизации ОЦИ	623.1	х	34 557 862,01		34 557 862,01	х	33 098 164,11		33 098 164,11
доходы будущих периодов (040140000)	624								
расходы будущих периодов (040150000)	625								
резервы предстоящих расходов (040160000)	626		6 623 254,45		6 623 254,45		7 817 404,74		7 817 404,74
<b>БАЛАНС (стр. 600+стр. 620)</b>	<b>900</b>		<b>1 567 464,26</b>	<b>759 850,41</b>	<b>2 327 314,67</b>		<b>935 600,24</b>	<b>1 103 234,32</b>	<b>2 038 834,56</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре 2016 год

Таблица Б 1

1	2	3	4	5	6	7
Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 090 + стр. 100 + стр. 110 )	010	100		34 235 205,24	X	34 235 205,24
Доходы от собственности	030	120	X		X	
Доходы от оказания платных услуг (работ)	040	130	X		X	
Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного изъятия	050	140	X		X	
Безвозмездные поступления от бюджетов	060	150	X		X	
в том числе:						
поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств	062	152	X		X	
поступления от международных финансовых организаций	063	153	X		X	
Доходы от операций с активами	090	170		16 986 955,32	X	16 986 955,32
в том числе:						
доходы от переоценки активов	091	171			X	
доходы от реализации активов	092	172		16 986 955,32	X	16 986 955,32
из них:						
доходы от реализации нефинансовых активов	093	172			X	
доходы от реализации финансовых активов	096	172	X		X	
чрезвычайные доходы от операций с активами	099	173			X	
Прочие доходы	100	180		17 248 249,92	X	17 248 249,92
в том числе:						
субсидии	101	180		34 458 020,00	X	34 458 020,00
субсидии на осуществление капитальных вложений	102	180		X	X	
иные трансферты	103	180	X	X	X	
иные прочие доходы	104	180		-17 209 770,08	X	-17 209 770,08
Доходы будущих периодов	110	100			X	
в том числе:						
Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 290)	150	200	8 768 430,65	37 674 218,58		46 442 649,23
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	715 168,05	33 382 083,41	X	34 097 251,46
в том числе:						
заработная плата	161	211		25 913 675,40	X	25 913 675,40
прочие выплаты	162	212	658 983,07	29 825,00	X	688 808,07
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	56 184,98	7 438 583,01	X	7 494 767,99
Приобретение работ, услуг	170	220	3 055 756,22	2 806 985,14	X	5 862 741,36
в том числе:						
услуги связи	171	221		305 000,00	X	305 000,00
транспортные услуги	172	222	363 280,80	22 403,46	X	385 684,26
коммунальные услуги	173	223		1 156 482,17	X	1 156 482,17
арендная плата за пользование имуществом	174	224			X	
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	45 000,00	610 883,59	X	655 883,59
прочие работы, услуги	176	226	2 647 475,42	712 215,92	X	3 359 691,34
Обслуживание долговых обязательств	190	230			X	

# Продолжение таблицы Б 1

Прочие расходы	250	290	4 707 286,48	301 660,00	X	5 008 946,48
Расходы по операциям с активами	260	270	290 219,90	1 183 490,03	X	1 473 709,93
в том числе:						
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271		684 692,09	X	684 692,09
расходование материальных запасов	264	272	290 219,90	498 797,94	X	789 017,84
чрезвычайные расходы по операциям с активами	269	273			X	
Расходы будущих периодов	290				X	
<b>Чистый операционный результат (стр. 301–стр. 302+стр. 303); (стр. 310+стр. 380)</b>	<b>300</b>		<b>-8 768 430,65</b>	<b>-665 758,89</b>		<b>-9 434 189,54</b>
Операционный результат до налогообложения (стр. 010-стр. 150)	301		-8 768 430,65	-3 439 013,34		-12 207 443,99
Налог на прибыль	302		X		X	
Резервы предстоящих расходов	303			2 773 254,45		2 773 254,45
<b>Операции с нефинансовыми активами (стр. 320+стр. 330+стр. 350+стр. 360+стр. 370)</b>	<b>310</b>		<b>0,00</b>	<b>-17 114 531,31</b>	<b>-40 106,59</b>	<b>-17 154 637,90</b>
Чистое поступление основных средств	320		0,00	213 625,35	-119 378,85	94 246,50
в том числе:						
увеличение стоимости основных средств	321	310	456 000,00	940 022,20	717 172,36	2 113 194,56
уменьшение стоимости основных средств	322	410	456 000,00	726 396,85	836 551,21	2 018 948,06
Чистое поступление нематериальных активов	330					
в том числе:						
увеличение стоимости нематериальных активов	331	320				
уменьшение стоимости нематериальных активов	332	420				
Чистое поступление непроизведенных активов	350			-17 561 434,08		-17 561 434,08
в том числе:						
увеличение стоимости непроизведенных активов	351	330				
уменьшение стоимости непроизведенных активов	352	430		17 561 434,08		17 561 434,08
Чистое поступление материальных запасов	360		0,00	233 277,42	79 272,26	312 549,68
в том числе:						
увеличение стоимости материальных запасов	361	340	580 219,90	732 075,36	96 046,28	1 408 341,54
уменьшение затрат	371	X		36 268 562,43	89 013,79	36 357 576,22
уменьшение затрат	372	X		36 268 562,43	89 013,79	36 357 576,22
<b>Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр. 390 – стр. 510)</b>	<b>380</b>		<b>746 000,00</b>	<b>16 448 772,42</b>	<b>5 210,09</b>	<b>17 199 982,51</b>
Операции с финансовыми активами (стр. 410 + стр. 420 + стр. 440 + стр. 460 + стр. 470 + стр. 500)	390		0,00	16 943 791,58	-137 272,90	16 806 518,68
Чистое поступление средств учреждений	410		0,00	139,73	-134 181,81	-134 042,08
в том числе:						
поступление средств	411	510	9 728 289,91	34 482 035,64	2 115 906,13	46 326 231,68
выбытие средств	412	610	9 728 289,91	34 481 895,91	2 250 087,94	46 460 273,76
Чистое поступление ценных бумаг, кроме акций	420					
в том числе:						
увеличение стоимости ценных бумаг, кроме акций	421	520				
уменьшение стоимости ценных бумаг, кроме акций	422	620				
Чистое поступление акций и иных форм участия в капитале	440					
в том числе:						
увеличение стоимости акций и иных форм участия в капитале	441	530				
уменьшение стоимости акций и иных форм участия в капитале	442	630				
Чистое предоставление займов (ссуд)	460					
в том числе:						
увеличение задолженности по предоставленным займам (ссудам)	461	540				
уменьшение задолженности по предоставленным займам (ссудам)	462	640				
Чистое поступление иных финансовых активов	470					
в том числе:						
увеличение стоимости иных финансовых активов	471	550				
уменьшение стоимости иных финансовых активов	472	650				
Чистое увеличение дебиторской задолженности	480		0,00	16 943 651,85	-3 091,09	16 940 560,76
в том числе:						
увеличение дебиторской задолженности	481	560	10 732 056,72	35 200 056,64	2 107 244,06	48 039 357,42
уменьшение дебиторской задолженности	482	660	10 732 056,72	18 256 404,79	2 110 335,15	31 098 796,66
<b>Операции с обязательствами (стр. 520 + стр. 530 + стр. 540)</b>	<b>510</b>		<b>-746 000,00</b>	<b>495 019,16</b>	<b>-142 482,99</b>	<b>-393 463,83</b>
уменьшение задолженности по привлечением перед нерезидентами	532	820				
Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности	540		-746 000,00	495 019,16	-142 482,99	-393 463,83
в том числе:						
увеличение прочей кредиторской задолженности	541	730	5 572 695,85	55 380 975,71	1 969 199,27	62 922 870,83
уменьшение прочей кредиторской задолженности	542	830	6 318 695,85	54 885 956,55	2 111 682,26	63 316 334,66

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах ФГБУ «ЦЛАТИ по УФО» по Ханты- Мансийскому автономному округу-Югре 2017 год

Таблица В 1

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Приносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
<b>Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 090 + стр. 100 + стр. 110)</b>	010	100	11 737 050,77	35 781 198,14	2 260 681,11	49 778 930,02
<i>Доходы от собственности</i>	030	120	X	X	1 394 783,36	1 394 783,36
<i>Доходы от оказания платных услуг (работ)</i>	040	130	X	X	254 078,52	254 078,52
<i>Доходы от штрафов, пени, иных сумм принудительного изъятия</i>	050	140	X	X	13 866,88	13 866,88
<i>Безвозмездные поступления от бюджетов</i>	060	150	X	X		
в том числе:						
поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств	062	152	X	X		
поступления от международных финансовых организаций	063	153	X	X		
<i>Доходы от операций с активами</i>	090	170		1 106 098,14	-2 366,11	1 103 732,03
в том числе:						
доходы от переоценки активов	091	171				
доходы от реализации активов	092	172		1 106 098,14	-2 366,11	1 103 732,03
из них:						
доходы от реализации нефинансовых активов	093	172		1 106 098,14	-2 366,11	1 103 732,03
доходы от реализации финансовых активов	096	172	X	X		
чрезвычайные доходы от операций с активами	099	173				
<i>Прочие доходы</i>	100	180	11 737 050,77	34 675 100,00	600 318,46	47 012 469,23
в том числе:						
субсидии	101	180	11 737 050,77	34 675 100,00		46 412 150,77
субсидии на осуществление капитальных вложений	102	180		X	X	
иные трансферты	103	180	X	X	600 318,46	600 318,46
иные прочие доходы	104	180				
<i>Доходы будущих периодов</i>	110	100				
в том числе:						
<b>Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280)</b>	150	200	10 837 050,77	36 990 941,10	1 573 193,44	49 401 185,31
<i>Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда</i>	160	210	1 592 408,37	32 726 996,30	1 500,00	34 320 904,67
в том числе:						
заработная плата	161	211		25 061 395,66		25 061 395,66
прочие выплаты	162	212	1 450 752,57	90 281,00	1 500,00	1 542 533,57
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	141 655,80	7 575 319,64		7 716 975,44
<i>Приобретение работ, услуг</i>	170	220	3 149 416,29	2 547 844,79	773 609,30	6 470 870,38
в том числе:						
услуги связи	171	221		185 528,89	4 650,21	190 179,10
транспортные услуги	172	222				
коммунальные услуги	173	223		1 178 679,03	201 893,45	1 380 572,48
арендная плата за пользование имуществом	174	224				
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	1 558 197,00	623 236,39	217 218,71	2 398 652,10
прочие работы, услуги	176	226	1 591 219,29	560 400,48	349 846,93	2 501 466,70
<i>Обслуживание долговых обязательств</i>	190	230				
<i>Прочие расходы</i>	250	290	5 486 883,77	391 000,00	607 469,59	6 485 353,36
<i>Расходы по операциям с активами</i>	260	270	608 342,34	1 325 100,01	190 614,55	2 124 056,90
в том числе:						
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271		884 333,53	151 837,87	1 036 171,40
расходование материальных запасов	264	272	608 342,34	440 766,48	38 776,68	1 087 885,50
чрезвычайные расходы по операциям с активами	269	273				
<i>Расходы будущих периодов</i>	290					
<b>Чистый операционный результат (стр. 301–стр. 302+стр. 303); (стр. 310+стр. 380)</b>	300		900 000,00	-15 592,67	687 487,67	1 571 895,00
<i>Операционный результат до налогообложения (стр. 010-стр. 150)</i>	301		900 000,00	-1 209 742,96	687 487,67	377 744,71
<i>Налог на прибыль</i>	302				261 595,00	
<i>Резервы предстоящих расходов</i>	303			1 194 150,29	0,00	1 194 150,29
<b>Операции с нефинансовыми активами (стр. 320+стр. 330+стр. 350+стр. 360+стр. 370)</b>	310		0,00	100 039,72	428 862,01	528 901,73
<i>Чистое поступление основных средств</i>	320		0,00	15 666,47	120 594,82	136 261,29
в том числе:						
увеличение стоимости основных средств	321	310	900 000,00	900 000,00	274 798,80	2 074 798,80
уменьшение стоимости основных средств	322	410	900 000,00	884 333,53	154 203,98	1 938 537,51
<i>Чистое поступление нематериальных активов</i>	330					

## Продолжение таблицы В 1

уменьшение стоимости непроизведенных активов	352	430				
<i>Чистое поступление материальных запасов</i>	360		0,00	84 373,25	308 267,19	392 640,44
в том числе:						
увеличение стоимости материальных запасов	361	340	608 342,34	525 139,73	347 043,87	1 480 525,94
уменьшение стоимости материальных запасов	362	440	608 342,34	440 766,48	38 776,68	1 087 885,50
<i>Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции (работ, услуг)</i>	370			0,00		0,00
в том числе:						
увеличение затрат	371	X		34 058 113,74		34 058 113,74
уменьшение затрат	372	X		34 058 113,74		34 058 113,74
<b>Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр.390 – стр.510)</b>	380		900 000,00	-115 632,39	-2 969,34	781 398,27
<b>Операции с финансовыми активами (стр. 410 + стр. 420 + стр. 440 + стр. 460 + стр. 470 + стр. 480)</b>	390		0,00	1 102 544,41	-85 478,10	1 017 066,31
<i>Чистое поступление средств учреждений</i>	410		0,00	-139,73	-79 766,12	-79 905,85
в том числе:						
поступление средств	411	510	11 819 354,86	39 190 507,02	2 641 601,24	53 651 463,12
выбытие средств	412	610	11 819 354,86	39 190 646,75	2 721 367,36	53 731 368,97
<i>Чистое увеличение прочих активов, кроме запасов</i>	430					
<i>Чистое увеличение дебиторской задолженности</i>	480		0,00	1 102 684,14	-5 711,98	1 096 972,16
в том числе:						
увеличение дебиторской задолженности	481	560	13 061 437,43	41 639 015,01	2 409 388,55	57 109 840,99
уменьшение дебиторской задолженности	482	660	13 061 437,43	40 536 330,87	2 415 100,53	56 012 868,83
<b>Операции с обязательствами (стр. 520 + стр. 530 + стр. 540)</b>	510		-900 000,00	1 218 176,80	-82 508,76	235 668,04
<i>Чистое увеличение задолженности по привлечением перед резидентами</i>	520					
в том числе:						
увеличение задолженности по привлечением перед резидентами	521	710				
уменьшение задолженности по привлечением перед резидентами	522	810				
<i>Чистое увеличение задолженности по привлечением перед нерезидентами</i>	530					
в том числе:						
увеличение задолженности по привлечением перед нерезидентами	531	720				
уменьшение задолженности по привлечением перед нерезидентами	532	820				
<i>Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности</i>	540		-900 000,00	1 218 176,80	-82 508,76	235 668,04
в том числе:						
увеличение прочей кредиторской задолженности	541	730	10 669 874,20	39 724 159,47	2 026 075,22	52 420 108,89
уменьшение прочей кредиторской задолженности	542	830	11 569 874,20	38 505 982,67	2 108 583,98	52 184 440,85

