

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, главный бухгалтер  
ООО СМК «Эталон-С»

\_\_\_\_\_ Давыдова Е.В.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ МАЛОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО СМК «ЭТАЛОН-С»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.01.2021.685.ВКР

Руководитель ВКР, профессор

\_\_\_\_\_ Е.И. Мельникова

\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор ВКР, студентка группы ЭУ-381

\_\_\_\_\_ Д.В. Шашкина

\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент

\_\_\_\_\_ Л.А. Ширшикова

\_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## РЕФЕРАТ

Шашкина Д.В. Постановка системы бюджетирования малого предприятия (на примере ООО СМК «Эталон-с») – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-381, 2021. – 94 с., 26 табл., 5 прил., библиографический список – 52 наим.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность ООО СМК «Эталон-с».

Предмет исследования – система бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с».

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности деятельности ООО СМК «Эталон-с» на основе разработки системы бюджетов по видам деятельности и проектам.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе проведен стратегический и операционный анализ деятельности ООО СМК «Эталон-с». Во втором разделе рассмотрены основные теоретические и методологические основы построения внутрифирменной системы бюджетирования на предприятии. В третьем разделе представлена постановка системы внутрифирменного бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с».

Результатом работы является разработка рекомендаций по постановке системы внутрифирменного бюджетирования, разработка системы бюджетов предприятия, разработка положения бюджетного процесса, разработка формы платежного календаря, а также регламента по его формированию и приоритетности платежей.

Результаты работы могут быть использованы в ООО СМК «Эталон-с» для повышения эффективности (прибыльности) работы предприятия за счет детального и адресного планирования и контроля доходов и расходов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ	
ООО СМК «ЭТАЛОН-С».....	7
1.1 Общая характеристика предприятия .....	7
1.2 Стратегический анализ деятельности компании. Выявление внешних бизнес рисков ООО СМК «Эталон-с».....	7
1.3 Финансовый анализ деятельности компании ООО СМК «Эталон-с» как инструмент стратегического анализа.....	28
Выводы по разделу один.....	40
2 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ВНУТРЕФИРМЕННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	45
2.1 Бюджетный метод управления, цели и задачи системы бюджетирования .	45
2.2 Виды бюджетов и их особенности .....	49
2.3 Структура общего бюджета предприятия.....	55
Выводы по разделу два .....	58
3 ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ООО СМК «ЭТАЛОН-С» .....	60
3.1 Выбор бюджетного метода управления .....	60
3.2 Разработка системы бюджетов на предприятии .....	67
Выводы по разделу три .....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ А БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ООО СМК «ЭТАЛОН-С» НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ЛОКАЛЬНАЯ СМЕТА .....	97

ПРИЛОЖЕНИЕ В ОБЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИНТЕРФЕЙСА ПРОГРАММЫ В EXCEL ДЛЯ РАСЧЕТА ПОТРЕБНОСТИ В МАТЕРИАЛАХ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Г ПОЛОЖЕНИЕ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА ООО СМК «ЭТАЛОН-С».....	.102
ПРИЛОЖЕНИЕ Д РЕГЛАМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТЕЖНОГО КАЛЕНДАРЯ И ПРИОРИТЕТНОСТЬ ПЛАТЕЖЕЙ ООО СМК «ЭТАЛОН-С».	110

## ВВЕДЕНИЕ

Бюджетирование активно используется на предприятиях как технология финансового планирования. Для успешного развития бизнеса необходимо постоянное совершенствование системы финансового планирования. Вопрос совершенствования финансового планирования и бюджетирования продолжает оставаться актуальным как в зарубежной, так и в российской практике.

Функционирование предприятий в рыночных условиях является предпосылкой концентрации внимания на проблемах организации финансового планирования, поскольку от этого зависит финансовое состояние предприятий, и, соответственно, экономическое развитие страны, что и предопределяет актуальность темы исследования.

Для достижения стратегических целей предприятия бюджетирование необходимо рассматривать как реальный инструмент способствующий повышению эффективности управления.

Бюджетирование – система управления (технология управления или управленческая технология) финансами компании посредством составления финансовых планов (бюджетов) по подразделениям компании (Центрам Финансовой Ответственности), контроля их исполнения и принятия своевременных корректирующих решений.

Бюджетирование как инструмент финансового планирования должно стать неотъемлемой частью деятельности на предприятии. Бюджетирование являясь инструментом внутрифирменного финансового планирования и контроля, существенно повышает эффективность управления финансами предприятий за счет предупреждения нерационального использования финансовых ресурсов, как на стадии планирования, так и на стадии контроля за их использованием.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности деятельности ООО СМК «Эталон-с» на основе разработки системы бюджетов по видам деятельности и проектам.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо выполнить следующие задачи:

- провести стратегический и операционный анализ деятельности ООО СМК «Эталон-с»;
- разработать систему бюджетов на основе общепринятых методологических основ построения внутрифирменной системы бюджетирования на предприятии;
- разработать рекомендации по постановке системы бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с».

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность ООО СМК «Эталон-с»

Предмет исследования – система бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с».

Теоретико-методологическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономической теории, экономического анализа, статистики, бюджетирования, теории управленческого учета.

Методами исследования явились научный анализ и синтез, а также системный и структурный анализ.

Информационную базу составили нормативно-правовые акты; материалы, опубликованные в специализированной периодической печати и научной литературе; информационные ресурсы сети Интернет; данные, собранные в ходе прохождения преддипломной практики в ..

По теме исследования опубликована статья Шашкина Д.В. Стратегически анализ деятельности производственного предприятия на ООО СМК «Эталон-С» [Электронный ресурс] // Мировая наука.-2020.-№12(45) (дата публикации: 08.12.2020).-URL: <https://6f11d5b6-a34f-44d4-b696-52ed0e72afa9.filesusr.com/> (дата обращения: 03.01.2021 г.)

# 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ООО СМК «ЭТАЛОН-С»

## 1.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью Строительно-монтажная компания «Эталон-с» (ООО СМК Эталон-с») является коммерческим предприятием.

Основное направление деятельности предприятия, заключается в производстве строительных металлических конструкций, изделий и их частей, а также строительство жилых и нежилых зданий. Компания предоставляет такие услуги как:

- изготовление металлоконструкций;
- строительно-монтажные работы (возведение металлокаркасов производственных помещений, строительство социальных объектов и объектов жилого строительства);
- монтаж сэндвич панелей;
- монтаж профлиста;
- услуги листогиба, гильотины, трубогиба;
- плазменная резка листового металла.

ООО СМК «Эталон-с» является, одним из основных подрядчиков который поставляет и монтирует металлоконструкции на объектах строительства крупных строительных организаций как ООО СК «НИКС», ООО СЗ «Икар», ООО СК «Каскад и др.

## 1.2 Стратегический анализ деятельности компании. Выявление внешних бизнес рисков ООО СМК «Эталон-с»

Макросреда – это отдалённое окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие [10, с. 29]. Она включает общие факторы, одинаковые для различных организаций, которые не касаются напрямую краткосрочные деятельности организации, но могут влиять на её долгосрочные решения.

Макросреда включает огромное количество факторов и для того, чтобы не упустить важные возможности и угрозы, но в тоже время не потерять время, являющиеся ценным конкурентным преимуществом, необходимо изучить основные факторы в пяти сферах: экономической, социальной и культурной, политической и правовой, технологической, экологической [10, с. 30; 15, с.320].

Для этого нам необходимо провести STEEP-анализ.

STEER-анализ используется в условия стабильной эффективной экономической политики, уравновешенной политической жизни страны.

При анализе рассматриваются все факторы, их следует оценить с точки зрения вероятности их реализации и силы влияния на организацию.

Проведем анализ внешней среды компании ООО СМК «Эталон-с», таблица 1.

Таблица 1 – Анализ внешней среды ООО СМК «Эталон-с» (STEER-анализ)

Группы факторов	События и факторы	Угроза (-)	Возможность (+)	Вес	Вероятность	Сила
Экономические	Наличие тенденции роста в строительстве жилых домов и промышленных зданий		1	40	8	320
	Нестабильность рынка стали и алюминия	-1		20	8	-160
	Снижение общего уровня покупательной способности	-1		15	7	-105
	Влияние потребительского спроса		1	15	9	135
	Повышение цен на топливо и электроэнергию	-1		10	8	-80
Итого						110
Социальные и культурные	Повышение со стороны потребителей требований к качеству выпускаемой продукции		1	40	7	280
	Снижение покупательной активности	-1		30	6	-180
	Мнение и отношение потребителей		1	30	7	210
Итого						310



Окончание таблицы 1

Группы факторов	События и факторы	Угроза (-)	Возможность (+)	Вес	Вероятность	Сила
Политические и правовые	Принятие законов, предусматривающих ущемление прав для производителей	-1		30	7	-210
	Ужесточение требований к качеству и безопасности выпускаемой продукции		1	30	8	240
	Повышение требований к экологической чистоте		1	20	6	120
	Государственная поддержка инновационных программ		1	20	6	120
Итого						270
Технологические	Развитие научно-технического прогресса		1	25	7	175
	Развитая транспортная система		1	20	6	120
	Скорость изменений и адаптации новых технологий		1	30	8	240
	Появление новых материалов		1	25	8	200
Итого						735
Экологические	Истощение ресурсов	-1		40	6	-240
	Изменение климата	-1		30	6	-180
	Загрязнение окружающей среды	-1		30	6	-180
Итого						-600
Всего (-)						8
Всего (+)						11

Рассмотрим более подробно факторы и выявим степень их влияния.

Исходя, из представленных факторов в таблице мы можем их разделить на первостепенные (факторы которые оказывают существенное влияние на рынок) и второстепенные (факторы, которые влияют в меньшей степени).

Огромное влияние на рынке металлоконструкций оказывает фактор «Наличия тенденции роста в строительстве жилых домов и промышленных зданий». Развитие строительства в Челябинской области и за ее пределами имеет очень большое значение, так как в настоящее время для строительства зданий жилого назначе-

ния, а также зданий промышленного назначения – используются металлоконструкции.

На рисунке 1 представлен график ввода в эксплуатацию жилья по Челябинской области. Строительные компании, деятельность которых направлена на строительство зданий жилого назначения является главным потребителем на рынке металлоконструкций [51, с. 1].

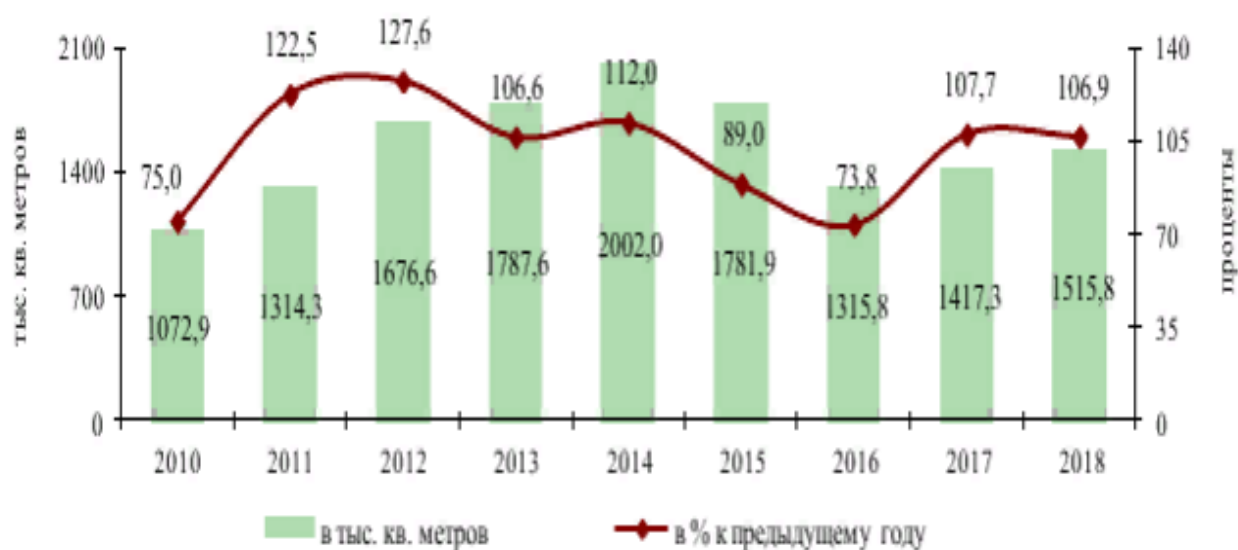


Рисунок 1 – Ввод в эксплуатацию жилья по Челябинской области

На основании статистики за 2018 г. год в Челябинске ввели в эксплуатацию 306 домов, в том числе 73 многоквартирных на 12,1 тыс. квартир и 233 индивидуальных. Доля частного жилья в общем объеме составила 6,7 % (в 2017 г. – 6,3 %) [50, с. 34].

В целом по области в 2018 году построили 1,5 млн. кв. м жилья, что на 6,9 % больше, чем годом ранее [48, с. 1].

Данные показатели отражают, то, что рынок строительства зданий жилого назначения находится в стабильном состоянии и не несет угрозы потери потребителя.

Развитие строительства в области подталкивает компанию к освоению новых материалов и архитектурных решений. Например, таких как использование,

сэндвич панелей для отделки зданий. Также за последние годы компания стала активно изготавливать малые архитектурные формы (беседки, лавочки, качели и тд.) для обустройства детских площадок, парков и др.

Далее рассмотрим влияние таково фактора как «Нестабильность рынка стали и алюминия». Стабильная сырьевая база необходима для производства металлоконструкций, если цены на металл будут сильно увеличиваться – это приведет к удорожанию продукции производимой компанией и это может оттолкнуть потребителей.

Компания ООО СМК Эталон-с» не имеет собственной металлобазы и производит закупку металла в объеме приходящимся на заказ, а, следовательно, повышение цен на сырье может стать значительной проблемой тк существуют крупные конкуренты, которые по мимо производства металлоконструкций занимаются продажей металла и имеют собственные металлобазы на которые закупают металл в крупном объеме по более дешевой стоимости.

Рассмотрим на данный момент ситуацию на рынке металла.

На основании информации рейтингового агентства АКРА прогнозируется, что «в ближайшие пять лет ждет падения цен на сталь и сырье для ее производства на фоне ввода новых мировых мощностей» [46, с. 1]. Аналитики предупреждают, что в ближайшие годы Индия и страны Азиатско-Тихоокеанского региона будут вводить в эксплуатацию новые сталелитейные комплексы, а рост спроса на стальной прокат замедлится. По их прогнозу аналитиков, к 2023 году загрузка сталелитейных мощностей в мире снизится с текущих с 76 до 72 %, а горячекатаный прокат российских производителей на экспорте будет дешеветь со средней цены в этом году \$550 за тонну до \$350 – 400 за тонну, прогнозирует АКРА[45, с. 1]. На внутреннем рынке цены на эту продукцию упадут с 36,7 тыс. до 25 – 26 тыс. руб. за тонну [51, с. 1]. Представители крупнейших российских производителей стали такие как «Северсталь» и «ММК» признают снижение цен на металл с июля 2018 года. Ключевые риски они видят в росте протекционизма на ряде рынков и угрозе торговой войны между Китаем и США. В настоящее время, на цены

негативно влияют Турция, где тяжелая ситуация со спросом, и США, в которых на фоне введенных пошлин на импорт стали происходит рост собственного производства. На рисунке 2, 3, 4, 5 представлены графики цен на мировом и российском рынке за 2019 год [49, с. 1].

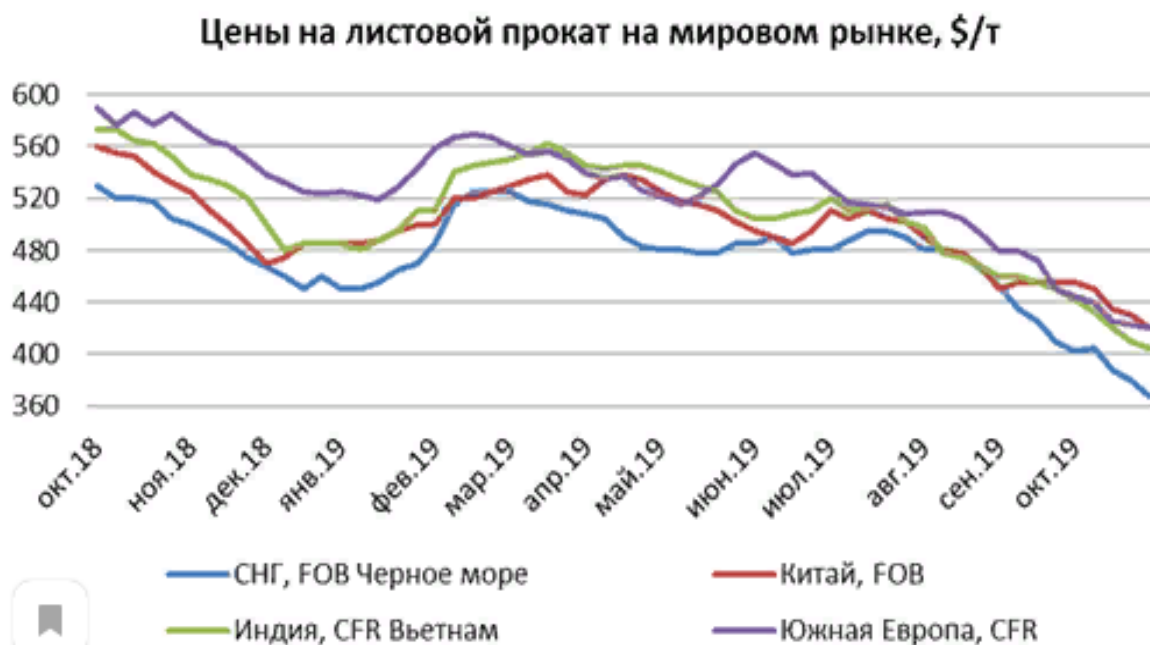


Рисунок 2 – Листовой прокат – мировой рынок



Рисунок 3 – Листовой прокат – российский рынок

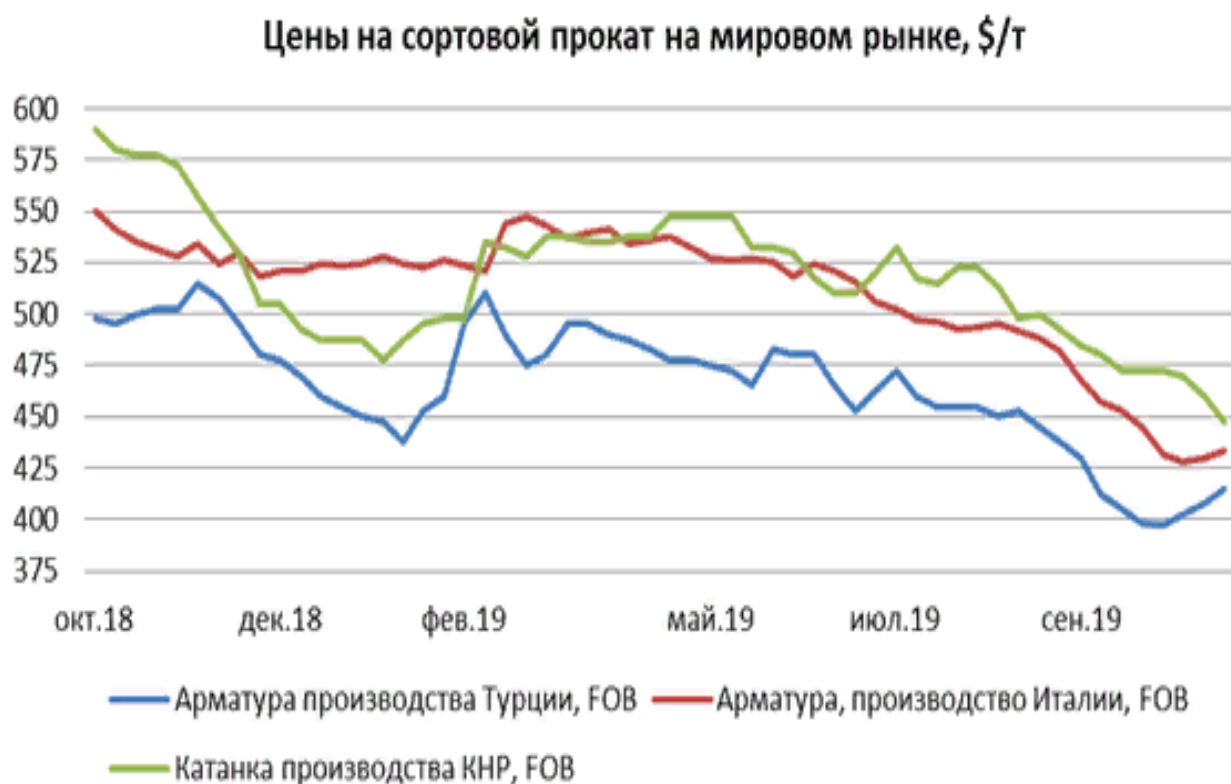


Рисунок 4 – Сортовой прокат – мировой рынок



Рисунок 5 – Сортовой прокат – российский рынок

Рассмотрев ситуацию на мировом и российском рынке металлопроката мы можем сделать вывод, что в ближайшее время роста цен на металл не ожидается, а следовательно данный фактор не представляет угрозы для предприятия.

Далее рассмотрим фактор «снижение общего уровня покупательной способности». Данный фактор может отрицательно повлиять на развитие предприятия, так как снижение уровня покупательной способности приведет к снижению прибыли и приведет к сокращению возможностей финансировать новые проекты. Последствиями данного фактора будут являться снижение спроса и рост производственных затрат, а следовательно это отразится на рентабельности.

«Влияние потребительского спроса» – будет оказывать положительную динамику на деятельность предприятия при условии постоянства цен, а также стабильным уровнем дохода потребителей.

Далее рассмотрим фактор «Повышение цен на топливо и электроэнергию» и его влияние на деятельность предприятия. Данный фактор имеет отрицательное влияние, так как начнут возрастать издержки производства.

Согласно прогнозу регулятора, в европейской части России и на Урале свободные нерегулируемые цены на электроэнергию вырастут на 1,6 %, а на мощность – сразу на 18 %. В следующие три года с 2020 по 2022 цены на мощность в европейской части России будут расти чуть медленнее – на 8,6 %, 0,9 % и 7,3 %.

Цены на электроэнергию в период с 2020 по 2022 года будут более стабильными, рост для европейской части России и Урала составит от 1,5 % до 4,4 %. [48, с. 1].

Также значительным влиянием на металлургическое производство обладают различные законодательные и распорядительные акты государственных органов, в которых отражаются уже сложившиеся или складывающиеся направления экономических отношений и процессов в обществе. В настоящее время в России собственность на природные ресурсы и средства производства существует, в двух формах – государственной и частной.

Грамотно продуманное законодательство одобряет конкуренцию и обеспечивает удобные условия для развития рынка товаров и услуг.

В 2020 году Челябинск должен был стать главной площадкой проведения саммита ШОС и БРИКС, что поспособствовало развитию отрасли строительства. Несмотря на то, что по решению правительства основные мероприятия саммита были перенесены в Санкт-Петербург, востребованность металлоконструкций в регионе не сократилась, так как сокращения объемов строительства не наблюдалось.

Влияние на рынок оказывают также факторы несовершенства нормативной базы, так как на данный момент требуются новые нормы проектирования.

Особое влияние на развитие рынка металлоконструкций оказывают инновации. В Челябинской области активно идет политика инновационного развития.

Значительное влияние на рынок металлоконструкций оказывают технологические факторы: повышение уровня механизации производственных процессов; разработка и внедрение ресурсосберегающих технологических процессов.

На данный момент ситуация в мире и соответственно в России идет к тому, что развивается активно политика импортозамещения, вследствие чего на рынке металлоконструкций происходят следующие изменения: рынок обеспечен развитием производства металлоконструкций; осваивается выпуск прогрессивных видов продукции.

### 1.2.1 Анализ отраслевого окружения

Далее проведем анализ отраслевого окружения. Оценим общую ситуацию в отрасли, определим тип рынка, таблица 2.

Таблица 2 – Типы рынка

	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Одна фирма
Входные и выходные барьеры	Барьеров нет	Значительные барьеры	Высокие барьеры

	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Дифференциация продукции	Однородная продукция	Потенциал для дифференциации продукции	
Информация	Совершенные информационные потоки	Неполная информированность	

В соответствии с типами рынка ООО СМК «Эталон-с» находится в «Совершенной конкуренции».

Особенности данного типа рынка является то, что присутствует большое количество продавцов, а также большое количества покупателей, товары (продукция) имеют стандартные четко определенные характеристики, товары взаимозаменяемые и реализуются по ценам, которые определяет только спрос и предложение [14, с. 224]. Продавцы такого типа рынка не обладают никакой рыночной силой. Что характерно для промышленности и продажи металла.

### 1.2.3 Анализ «пяти сил» М. Портера. Оценка рыночных рисков

Далее проведем анализ конкурентных сил, действующих на предприятие, он осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером.

Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль [16, с. 41; 25, с. 208]. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании [27, с. 400 ].



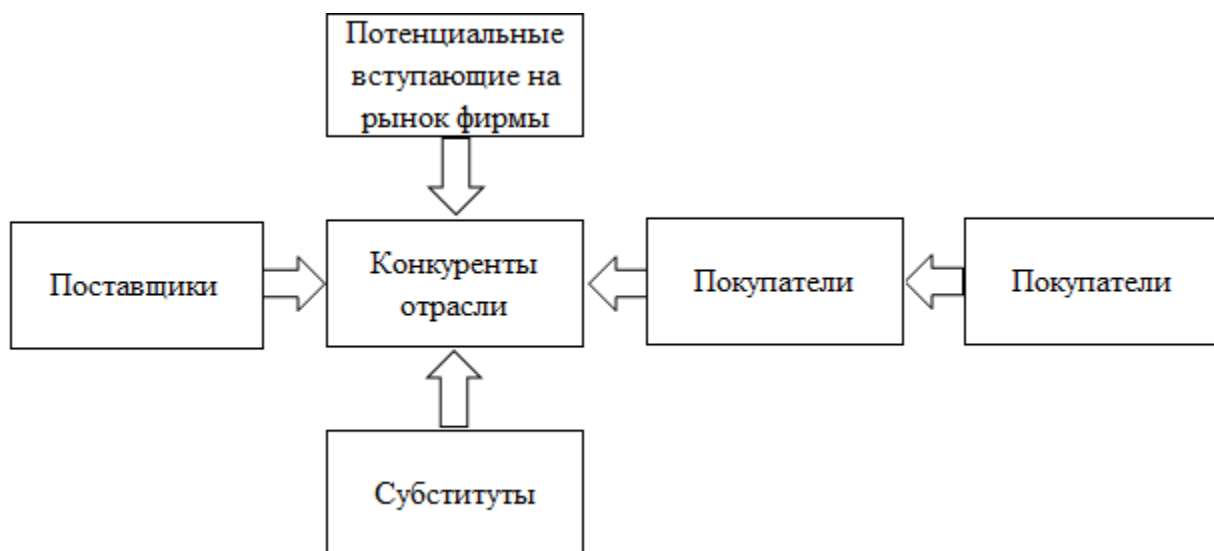


Рисунок 6 – Модель «5 сил Портера»

Первая сила Портера: «Конкуренция среди действующих в отрасли фирм».

Для начала рассмотрим основных конкурентов ООО СМК «Эталон-с».

По статистическим данным в Челябинской области работает более 75 металло-торгующих компаний. Выделяются компании которые занимаются перепродажей металла и компании, которые занимаются изготовлением металлоконструкций, а также его перепродажей.

Одним из самых крупных предприятий Челябинской области по производству металлоконструкций является АО «Челябинский завод металлоконструкций». Это крупнейший поставщик металлоконструкций (строительных и мостовых), завод известен не только в России, но и за ее пределами.

Данный завод является лидером по продаже металлоконструкций в Челябинской области.

В данном случае мы рассмотрим компании, которые по своим характеристикам и производственным мощностям, являются прямыми конкурентами ООО СМК «Эталон-с».

ООО «Промышленные конструкции» специализация предприятия направлена на изготовление сложных металлоконструкций для промышленного и гражданского строительства, а так же для изготовления оборудования для нужд нефтегазовой, энергетической, металлургической и горнодобывающей промышленности.

Также у данного предприятия имеется своя металлобаза и по мимо изготовления металлоконструкций они занимаются перепродажей металла. Одним из конкурентных преимуществ на данный момент по отношению к ООО СМК «Эталон-с» является то, что предприятие имеет собственное окрасочное оборудование, и весь технологический цикл проходит в стенах компании без привлечения внешних поставщиков, которые оказывают услуги по окраске металла.

ООО "НТ Инжиниринг" данная компания занимается проектированием и изготовлением металлоконструкций строительного назначения, таких как стальные каркасы зданий и сооружений. Для изготовления каркасов компания производит колонны различных конструкций и размеров, а также ригели в виде балок или стропильных ферм. Компания также изготавливает прочие строительные металлоконструкции, такие как подстропильные фермы, связи, прогоны, балки перекрытий, вспомогательные металлоконструкции, и т.д.

Производственные мощности позволяют компании изготавливать строительные металлоконструкции любой сложности.

Анализ конкуренции позволяет сделать вывод о том, что конкуренция на рынке высока, так как присутствует большое количество конкурентов с сильной позицией и производственными мощностями, при этом интенсивность соперничества между конкурирующими предприятиями возрастает.

Вторая сила Портера: «Потенциальные вступающие на рынок фирмы».

На рынке легких строительных металлоконструкций в России на данный момент существуют высокие барьеры для входа в отрасль. Это выражается в том, что необходимы крупные инвестиции для формирования производственной базы и привлечения дефицитного высококвалифицированного инженерного персонала.

Третья сила Портера: «Угроза появления заменяющих продуктов (товаро-заменителей)».

В настоящее время в отрасли строительных легких металлоконструкций не наблюдается значительной угрозы с точки зрения субститутов. Использование

металлоконструкций в строительстве более эффективнее по всем показателям, чем кирпич или железобетон.

Четвертая сила Портера: «Экономические возможности поставщиков».

Основными поставщиками металла являются компании:

- ООО «Румет»;
- ООО ТД «Азимут»;
- ООО «Сталепромышленная компания».

Основным поставщиком антикоррозийных покрытий (грунта, эмали) является ООО «Никард Сервис групп».

Основным поставщиком по поставке крепежной продукции является ООО К.Т.М. «Пиранья».

С данными компаниями налаженные долговременные деловые связи, материалы отпускаются с условиями отсрочки платежа, четко соблюдаются графики отгрузок.

Смена поставщика может произойти только в том случае, когда на рынке появляется новая организация, которая предлагает более выгодные условия сотрудничества (низкие цены, удобные сроки поставки, оптимальные условия оплаты).

Основной угрозой со стороны поставщиков может, является повышение цен поставок, что приведёт к значительному уменьшению прибыли предприятия.

Пятая сила Портера: «Экономические возможности покупателей».

Далее рассмотрим основных заказчиков (покупателей) ООО СМК «Эталон-с».

ООО СК «НИКС» является одной из крупнейших застройщиков Челябинской области. Компания специализируется на постройке не только панельных домов, а также монолитно-каркасных и элитных жилых комплексов.

ООО СМК «Эталон-с» является одним из основных подрядчиков который поставляет и монтирует металлоконструкции на объектах строительства ООО СК «НИКС». Компания принимала участие в постройке таких жилых комплексов как:

- 1 Клубный дом «Fenix De Luxe»;
- 2 ЖК Смолинский;

3 ЖК Ярославский и др.

На данный момент между компаниями идет активное сотрудничество, и строительно-монтажные работы ведутся на всех строительных объектах ООО СК «НИКС», таких как «ЖК EVO Парк» и других жилых комплексов, а также принимается участие в строительстве домов в Челябинской области в таких городах как Златоуст, Сатка, Южноуральск.

ООО СМК «Эталон-с» ведет снабжение металлоконструкциями такими как:

1) закладные металлоизделия для монолитных работ и железобетонных конструкций, которые используются для повышения прочности сварных конструкций и объединения сварных изделий;

2) балки, связи, фермы, ригеля для каркасного строительства;

3) металлоконструкции такие как: ограждение лестничных маршей, металлоконструкции электрощитовой, ограждения для балконов и лоджий, ограждения кровли, пандусы и другое.

Помимо снабжения конструкциями для дома, компания участвует в строительстве малых архитектурных форм на объектах. Осуществляет поставку и монтаж металлоконструкций для благоустройства придворовых территорий (ограждение детских площадок, болларды, ограждение контейнерных площадок сбора ТБО и прочее).

Также одним из главных заказчиков является компания ООО Специализированный застройщик «ИКАР». Компания является также одним из крупнейших застройщиков Челябинской области. Между компаниями также идет активное сотрудничество и ООО СМК «Эталон-с» принимал и принимает участие в постройке таких жилых комплексов как:

1 ЖК «Горизонт»;

2 ЖК «Вместе»;

3 ЖК «Территория»;

4 ЖК «Восход» и др.

Компания ООО СК «Каскад» также является основным заказчиком металлоконструкций в ООО СМК «Эталон-с». Компания успешно работает на рынке строительных услуг и настоящее время занимает одно из ведущих мест среди компаний высшей категории надежности. Между компаниями также идет активное сотрудничество и ООО СМК «Эталон-с» принимал и принимает участие в постройке жилых комплексов таких как:

- 1 ЖК «Плодушка»;
- 2 ЖК «Самоцвет»;
- 3 ЖК «Зеленый квартал» и др.

ООО Специализированный застройщик «Новые горизонты» также активно сотрудничает с ООО СМК «Эталон-с». Компания принимал и принимает участие в постройке жилых комплексов таких как:

- 1 ЖК «МАНХЭТТЕН»;
- 2 ЖК «Вишневая горка».

Также компания сотрудничает с такими строительными компаниями как: ООО СК «Эмерода», ООО Специализированный застройщик «Западный луч», ООО СК «СтройДом», ООО СК «Квадрат», ООО Специализированный застройщик «Промкомплект-М», ООО СК «ЧФСК» и другие.

По мимо крупных строительных организаций компания также сотрудничает и частными заказчиками.

Рыночная власть покупателей на рынке металлоконструкций является значительной, так как от них зависит объем продаж и выручка компании.

Далее проведем оценку рыночных рисков таблица 3.

Таблица 3 – Оценка рыночных рисков ООО СМК «Эталон-с»

Группа факторов	Риск (описание)	Вероятность наступления
1 Конкуренты		
Конкурент 1	Более низкие цены на продукцию	8
Конкурент 2	Высокие производственные мощности предприятия (внедрение новых технологий, освоение производства новых высококачественных товаров)	6

Группа факторов	Риск (описание)	Вероятность наступления
Конкурент 3	Недобросовестность, заключающаяся в использовании в процессе конкурентной борьбы методов недобросовестной конкуренции	4
2 Поставщики		
Поставщик 1	Нарушение сроков графика отгрузок	8
Поставщик 2	Повышение цен на материалы	8
Поставщик 3	Отмена условий отсрочки платежа	7
3 Покупатели		
Покупатель 1	Снижение объемов покупаемой продукции	7
Покупатель 2	Расторжение договоров по строительно-монтажным работам	4
Покупатель 3	Переход к другому поставщику металлоконструкций	5

Основным риском со стороны конкурентов может являться снижение цены на продукцию. Это может повлиять на то, что заказчики передут к тому производителю который предоставляет продукция по доступной цене и им будет выгоднее с ним работать.

Среди рисков со стороны поставщиков основными являются «Нарушение сроков графика отгрузок» и «Повышение цен на материалы». Нарушение графика отгрузок может привести к нарушению сроков строительства объекта, так как конструкции не были поставлены вовремя, данный момент чревато тем, что покупатель может потребовать компенсацию за понесенные им убытки.

Повышение цен на материалы приведет к удорожанию продукции, и покупатель задумается о поиске нового поставщика с более низкими ценами. Также при удорожании появится необходимость перезаключать все договора с фиксированными ценами, а это всегда психологические трения между заказчиками и компанией.

Наиболее важным риском среди покупателей можно выделить «Снижение объемов покупаемой продукции» так как от объема продаж зависит выручка предприятия.

Таким образом, мы рассмотрели структуру отрасли и взаимодействие компонентов этой структуры в процессах наращивания потребительской ценности продукции. Модель пяти сил Портера помогла нам оценить степень воздействия возможных изменений на отраслевую структуру в целом посредством анализа влияния изменений на каждую из пяти сил.

#### 1.2.4 SWOT-анализ

Обобщающим методом стратегического анализа среды организации является метод SWOT-анализа. Он позволяет взаимосвязано и детально рассмотреть обнаруженные ранее факторы различных уровней среды на предприятие.

SWOT-анализ – это анализ, который помогает выявить сильные и слабые стороны организации (внутренней среды), оценить ее возможности и потенциальные угрозы (внешней среды) [13, с. 38].

Внутренние факторы являются сильными сторонами, которые будут способствовать повышению эффективности работы на предприятия.

При формировании стратегии сильные стороны должны быть использованы как фундаментальная основа для развития конкурентного преимущества.

Внутренние факторы являются слабыми сторонами, которые вероятнее всего будут мешать эффективной работе на предприятии.

На предприятии должна разработаться стратегия которая будет направлена на устранение ее слабых сторон, которые делают предприятие более незащищенным, и мешают его деятельности [12, с. 168].

Возможности – это положительные явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности предприятия.

Угрозы – это отрицательное влияние внешней среды, которые могут ослабить конкуренцию позицию предприятия или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса.

Стратегия должна быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям организации и обеспечивать защиту от внешних угроз [18, с. 13].

Первым этапом выделим сильные стороны и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешнего окружения таблица 5.

Таблица 5 – Перечень сильных и слабых сторон ООО СМК «Эталон-с», ее возможностей и угроз

Внутренняя среда организации	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие постоянных поставщиков;</li> <li>– Индивидуальный подход к каждому заказчику, доработка металлоконструкций под запрос заказчика;</li> <li>– Широкий ассортимент продукции;</li> <li>– Новое высокопроизводительное оборудование;</li> <li>– Соблюдение сроков заказа;</li> <li>– Нарботанные связи с клиентами.</li> </ul>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Имеется возможность увеличения мощности предприятия;</li> <li>– Планируется расширения производства (новый цех)</li> <li>– Имеются потенциальные заказчики;</li> <li>– Снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышение качества.</li> </ul>	Внешняя среда организации
Внутренняя среда организации	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаток квалифицированного производственного и обслуживающего персонала в основных цехах;</li> <li>– Маленький штат сотрудников, большая нагрузка на одного специалиста;</li> <li>– Отсутствие собственного покрасочного оборудования (полимерной камеры);</li> <li>– Отсутствие программного обеспечения (1С-производство, Гранд-смета)</li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Появление новых конкурентов;</li> <li>– Увеличение цен на металл;</li> <li>– Увеличение цен на топливо и электроэнергию;</li> <li>– Снижение общего уровня покупательной способности;</li> </ul>	Внешняя среда организации

Далее оцениваем выявленные факторы для этого составляем SWOT-таблицу, таблица 6.



Таблица 6 – SWOT-анализ ООО СМК «Эталон-с»

Группы факторов	События и факторы	Вес (сумма=100)	Оценка (вероятность) (выше б)	Сила влияния (вес х вероятность)
Возможности	Имеется возможность увеличения мощности предприятия	20	8	160
	Планируется расширения производства (новый цех)	40	9	360
	Имеются потенциальные заказчики	20	8	160
	Снижение издержек за счет высокой производительности оборудования, повышение качества	20	7	140
Итого				820
Угрозы	Появление новых конкурентов	30	8	240
	Увеличение цен на металл	25	7	175
	Увеличение цен на топливо и электроэнергию	25	7	175
	Снижение общего уровня покупательной способности	20	6	120
Итого				710
Группы факторов	События и факторы	Вес (сумма=100)	Оценка (вероятность) (выше б)	Сила влияния (вес х вероятность)
Сильные стороны	Наличие постоянных поставщиков	15	8	120
	Индивидуальный подход к каждому заказчику, доработка металлоконструкций под запрос заказчика	20	8	160
	Широкий ассортимент продукции	25	9	225
	Новое высокопроизводительное оборудование	10	8	80
	Соблюдение сроков заказа	10	7	70
	Наработанные связи с клиентами	20	9	180
Итого				835
Слабые стороны	Недостаток квалифицированного производственного и обслуживающего персонала в основных цехах	20	7	140
	Маленький штат сотрудников, большая нагрузка на одного специалиста	35	8	280
	Отсутствие собственного покрасочного оборудования (полимерной камеры)	25	7	175
	Отсутствие программного обеспечения (1С-производство, Гранд-смета)	20	6	120
Итого				715
Сильные стороны + Возможности				1 655
Слабые стороны + Угрозы				1 425

На основании проведенного SWOT-анализа мы можем наблюдать, что сумма «Сильные стороны + Возможности» силой влияния превышает на 230 «Слабые стороны + Угрозы».

Для разработки стратегии проводим корреляционный (сопоставительный) анализ, определяем наиболее значимые факторы и устанавливаем связь между ними с помощью SWOT-матрицы, таблица 7.

Таблица 7 – SWOT-матрица

Внутренняя среда	Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		<p>Поле СИВ (сила и возможности)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планируется расширения производства (новый цех);</li> <li>– имеется возможность увеличения мощности предприятия;</li> <li>– имеются потенциальные заказчики;</li> <li>– широкий ассортимент продукции;</li> <li>– индивидуальный подход к каждому заказчику, доработка металлоконструкций под запрос заказчика.</li> </ul>	<p>Поле СИУ (сила и угрозы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– появление новых конкурентов;</li> <li>– широкий ассортимент продукции;</li> <li>– индивидуальный подход к каждому заказчику, доработка металлоконструкций под запрос заказчика.</li> </ul>
Слабые стороны		<p>Поле СВЛ (слабость и возможности)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– маленький штат сотрудников, большая нагрузка на одного специалиста;</li> <li>– планируется расширения производства (новый цех);</li> <li>– отсутствие собственного покрасочного оборудования (полимерной камеры);</li> <li>– имеется возможность увеличения мощности предприятия;</li> <li>– имеются потенциальные заказчики.</li> </ul>	<p>Поле СЛУ (слабость и угрозы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– маленький штат сотрудников, большая нагрузка на одного специалиста;</li> <li>– отсутствие собственного покрасочного оборудования (полимерной камеры);</li> <li>– появление новых конкурентов.</li> </ul>

Поле СИВ показывает нам стратегию интенсивного роста предприятия. Компания имеет широкий ассортимент продукции, а также ее главным плюсом является то, что имеется индивидуальный подход к каждому заказчику, доработка металлоконструкций под запрос заказчика. Это дает значительное конкурентное преимущество, так как некоторые фирмы работают по типовым изделиям, и они не могут предложить заказчику собственное проектное решение, либо для этого не хватает квалифицированных кадров. На данный момент компания в процессе расширения производства ведется строительство нового цеха, который будет оборудован новым современным оборудованием, что повысит его производственную мощность, а это в свою очередь привлечет новых потенциальных заказчиков.

Поле СИУ показывает нам стратегию интеграции и диверсификации. На рынке появление новых конкурентов, но нас это может и не коснуться, как наши заказчики не уйдут от нас, поскольку у нас всегда большой ассортимент продукции и индивидуальный подход в архитектурных и строительных решениях, клиенты ценят это.

Поле СВЛ показывает нам стратегию интеграции. Минусом предприятия является то, что имеется маленький штат сотрудников вследствие чего нагрузка на одного специалиста идет максимальная. Сильной же стороной является расширение производства и на основании этого нужно будет расширить штат сотрудников, так как объем работы увеличится, и данный штат уже не будет с этим справляться. Также в новых цех предлагается закупить собственную полимерную камеру, чтоб весь технологический процесс происходил в стенах предприятия, это позволит снизить издержки производства (тк сейчас покраска происходит на сторонних предприятиях и затраты идут как на доставку до них, так и на саму покраску по повышенной стоимости), а также повлияет на снижение стоимости продукции. Исходя из этого предприятие сможет привлечь больше новых потенциальных клиентов.

Поле СЛУ стратегия сокрушения и ликвидации.

Слабости и угрозы, которые отражены в данном поле:

- маленький штат сотрудников, большая нагрузка на одного специалиста;
- отсутствие собственного покрасочного оборудования (полимерной камеры);
- появление новых конкурентов.

Устранить данные угрозы можно с помощью стратегии предложенной выше из поля СВЛ.

Таким образом, мы провели SWOT- анализ ООО СМК «Эталон-с», выявили его сильные стороны и предложили стратегии развития.

### 1.3 Финансовый анализ деятельности компании ООО СМК «Эталон-с» как инструмент стратегического анализа

#### 1.3.1 Подготовка информации для финансового анализа

Анализ финансового состояния организации начинается с построения сравнительного аналитического баланса, который используется для исследования структуры и динамики изменений финансового положения компании. При этом выявляется динамика таких важнейших показателей, как:

- 1) общая стоимость активов предприятия, а также основных его разделов: внеоборотные активы (ВОА) и оборотные активы (ОА);
- 2) общая стоимость пассивов предприятия, а также основных его разделов: собственный капитал (СК) и заемный капитал (ЗК), который подразделяется на долгосрочные обязательства (ДО) и краткосрочные обязательства (КО).

При заполнении исходных данных в таблице аналитического баланса принято выполнять ряд корректировок исходного баланса.

Данные сравнительного аналитического баланса приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Аналитический баланс ООО СМК «Эталон-с»

Показатель	Абсолют. вел., тыс. руб.			Доля в валюте баланса, %			Изменение						
	на начало 2018 го- да	на нача- ло 2019 года	на конец 2019 го- да	на начало 2018 года	на начало 2019 года	на конец 2019 года	доли, %		абсол. вел., тыс. руб.		темп прироста, %		
							за 2018 год	за 2019 год	за 2018 год	за 2019 год	за 2018 год	за 2019 год	за 2018 и 2019 годы
1 Актив	26817,00	25222,00	37772,00	100,00	100,00	100,00	–	–	–	–	–	–	–
1.1 ВОА	384,00	1905,00	4181,00	1,43	7,55	11,07	6,12	3,52	1521,00	2276,00	396,09	119,48	988,80
1.2 ОА	26433,00	23317,00	33591,00	98,57	92,45	88,93	–6,12	–3,52	– 3116,00	10274,00	–11,79	44,06	27,08
2 Пассив	26817,00	25222,00	37772,00	100,00	100,00	100,00	–	–	–	–	–	–	–
2.1 СК	–723,00	–735,00	–621,00	–2,70	–2,91	–1,64	–0,22	1,27	–12,00	114,00	1,66	–15,51	–14,11
2.2 ЗК	27540,00	25957,00	38393,00	102,70	102,91	101,64	0,22	–1,27	– 1583,00	12436,00	–5,75	47,91	39,41
2.2.1 ДО	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2.2.2 КО	27540,00	25957,00	38393,00	102,70	102,91	101,64	0,22	–1,27	– 1583,00	12436,00	–5,75	47,91	39,41
3 Валюта баланса	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3.1 Б	26817,00	25222,00	37772,00	100,00	100,00	100,00	–	–	– 1595,00	12550,00	–5,95	49,76	40,85

На начало 2019 года стоимость ВОА составляла 1 905 тыс. руб. За отчетный год произошло существенное увеличение стоимости ВОА на 2 276 тыс. руб. или на 119,48 % . В результате на конец отчетного года стоимость ВОА составила 4 181 тыс. руб. Увеличение ВОА произошло в результате приобретения имущества, а также инвестиций в строительство.

На начало 2019 года доля в валюте баланса составляла 7,55 % . За отчетный год произошло увеличение их доли на 3,52 % . В результате на конец 2019 года доля ВОА составила 11,07 % .

Таким образом, на начало и на конец отчетного года ВОА были не существенной частью активов ООО СМК «Эталон-с».

На начало 2019 года стоимость ОА составила 23 317,00 тыс. руб. За отчетный год произошло увеличение стоимости на 10 274,00 тыс. руб. или на 44,06 % . В результате на конец отчетного года стоимость ОА составила 33 591,00 тыс. руб. Основное влияние на увеличение оборотных активов оказывает дебиторская задолженность.

На начало отчетного года доля ОА в валюте баланса составляла 92,45 % . За отчетный год произошло несущественное уменьшение их доли на 3,52 % . В результате на конец отчетного года доля ОА составила 88,93 % .

Таким образом на начало и на конец отчетного года ОА были существенной частью активов ООО СМК «Эталон-с».

На начало 2019 года стоимость СК составляла –735 тыс. руб. За отчетный год произошло увеличение стоимости СК на 114 тыс. руб. или на 15,51 % . В результате на конец отчетного года стоимость СК составила –621 тыс. руб. Предприятие имеет непокрытый убыток за счет того, что заказчик не имел возможности произвести оплату денежными средствами, вследствие чего в счет оплаты реализации выполненных работ, услуг заказчика рассчитывались квартирами на общую сумму 11 765 527 руб. В связи с тем, что рынок реализации жилого строительства в настоящий момент не слишком активен, и заказчики не могли рассчитаться денежными средствами, а для выплаты заработной платы, налогов, взносов, оплаты

материалов, работ и услуг поставщиков, предприятие было вынуждено продавать квартиры ниже стоимости изначально установленной заказчиком в связи с этим и появился непокрытый убыток.

На начало 2019 года стоимость ЗК составляла 25 957 тыс. руб. За отчетный год произошло увеличение стоимости ЗК на 12 436 тыс. руб. или на 47,91 % . В результате на конец отчетного года стоимость ЗК составила 38 393 тыс. руб. На увеличение ЗК повлияло увеличение КО.

На начало отчетного года доля в валюте баланса составляла 102,91 % . За отчетный год произошло существенное незначительное уменьшение их доли на 1,27 % . В результате на конец отчетного года доля ЗК составила 101,64 % .

Таким образом, на начало и на конец отчетного года ЗК составлял существенную часть пассивов ООО СМК «Эталон-с».

ДО на данном предприятии отсутствуют.

На начало отчетного года стоимость ВБ составляла 25 222,00 тыс. руб. За отчетный год произошло увеличение стоимости на 12 550 тыс. руб. или на 49,76 % . В результате на конец отчетного года стоимость ВБ составила 37 772 тыс. руб.

Проведем проверку выполнения условий «Хорошего» баланса на конец отчетного года.

1 Валюта баланса на конец периода должна быть больше, чем на начало:

$$B_n = 25\,222 \text{ тыс. руб.};$$

$$B_k = 37\,772 \text{ тыс. руб.};$$

$$B_k > B_n - \text{условие выполняется.}$$

2 Темп прироста оборотных активов должен быть больше, чем темп прироста внеоборотных активов:

$$T_{\text{прОА}} = 44,06 \%;$$

$$T_{\text{прВОА}} = 119,48 \%;$$

$$T_{\text{прОА}} > T_{\text{прВОА}} - \text{условие не выполняется.}$$

3 Собственный капитал должен быть больше, чем заемный по стоимости и по темпам прироста:

$$СК = -621 \text{ тыс. руб.};$$

$$ЗК = 37\,772 \text{ тыс. руб.};$$

$СК < ЗК$  – условие не выполняется.

4 Темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности должны быть примерно одинаковы:

$$T_{\text{прДЗ}} = ((19\,813 / 11\,020) - 1) \times 100 \% = 79,79 \%;$$

$$T_{\text{прКЗ}} = ((29\,905 / 13\,504) - 1) \times 100 \% = 121,45 \%;$$

$T_{\text{прДЗ}} \approx T_{\text{прКЗ}}$  – условие не выполняется.

5 Доля собственных оборотных средств в составе оборотных активов должна быть не менее 0,1, иначе структура баланса является неудовлетворительной:

$$СОС_k = ОА_k - КО_k = 33\,591 - 38\,393 = -4\,802 \text{ тыс. руб.};$$

$$K_{\text{обсос}} = -4\,802 / 33\,591 = -0,14 < 0,1 \text{ – условие не выполняется.}$$

6 Непокрытый убыток = 621 тыс. руб. – условие не выполняется.

Таким образом, на основании проверки условий хорошего баланса ООО СМК «Эталон-с» 5 из 6 признаков хорошего баланса не выполняются.

Стоимость чистых активов на конец финансового года необходимо контролировать, начиная со второго финансового года [п. 4 ст. 30 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»] [2]. Если два года подряд стоимость чистых активов окажется меньше уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев обязано принять одно из следующих решений [2]:

1) об уменьшении уставного капитала общества до размера, не превышающего стоимости его чистых активов;

2) о ликвидации общества.

Такие решения относятся к исключительной компетенции общего собрания участников ООО (подп. 2, 11 п. 2 ст. 33) [2].

Решение об уменьшении уставного капитала принимается в ситуации, когда участники не полностью оплатили уставный капитал. Но такая ситуация встречается не слишком часто.



Решение о ликвидации общества должно быть принято единогласно (п. 8 ст. 37 Закона № 14-ФЗ) [2].

Уменьшение стоимости чистых активов, включая их отрицательное значение, не означает, что общество является неплатежеспособным. Многолетняя практика функционирования хозяйственных обществ в России показывает, что предприятие может в течение нескольких лет иметь отрицательные активы и при этом оставаться работающим, платежеспособным и приносящим реальную пользу экономике страны. Следовательно, сама по себе недостаточная величина чистых активов «фатального» значения для бизнеса не имеет.

Далее произведем анализ динамики отчета о финансовых результатах таблица 9.

Таблица 9 – Отчет о финансовых результатах ООО СМК «Эталон-с» тыс. руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	Прирост, %
Выручка	51 552	64 477	+25,07
Себестоимость продаж	42 384	58 861	+38,87
Валовая прибыль (убыток)	9 168	5 616	-38,74
Коммерческие расходы	–	–	–
Управленческие расходы	5 792	4 567	-21,14
Прибыль от продаж	3 376	1 049	-68,92
Доходы от участия в других организациях	–	–	–
Проценты к получению	–	–	–
Проценты к уплате	160	182	+13,72
Прочие доходы	16 430	2 310	-85,94
Прочие расходы	19 567	2 990	-84,72
Прибыль (убыток) до налогообложения	79	187	+136,7
Текущий налог на прибыль	91	73	-19,78
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	–	–	–
Изменение отложенных налоговых обязательств	–	–	–
Прочее	–	–	–
Чистая прибыль (убыток)	–	–	–
Дивиденды начисленные	–	–	–
Нераспределенная прибыль (убыток)	(12)	114	+850

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы: за 2019 год произошло увеличение выручки на 25,07 %, однако себестоимость продаж тоже увеличилась на 38,87 % на основании этого валовая прибыль уменьши-

лась на 38,74 %. Увеличение себестоимости также повлияло на прибыль от продаж она уменьшилась на 68,92 %. Наблюдается снижение управленческих расходов на 21,14 %.

В 2019 году компания показывает положительный результат своей деятельности прибыль 114 тыс. руб. перекрыв нераспределенный убыток прошлого года.

### 1.3.2 Анализ финансовых коэффициентов компании по методике STANDARD & POOR'S

Таблица 10 – Анализ финансовых коэффициентов компании по методике STANDARD & POOR'S ООО СМК «Эталон-с»

	Показатель	Расчет	2018 год	2019 год	Изменение
Ликвидность бизнеса	Быстрая ликвидность	(Денежные средства + Дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства	0,43	0,53	0,10
	Текущая ликвидность	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	0,90	0,87	-0,03
Рентабельность бизнеса	Коэффициент вклада (доля маржинального дохода в выручке)	Маржинальный доход / Выручка	0,18	0,09	-0,09
	Маржа EBITDA	EBITDA / Выручка, в %	0,008	0,006	-0,002
	Рентабельность активов ROA, в %	Прибыль от продажи / Итого активы x 100	13,39	2,78	-10,61
	Доходность собственного капитала ROE, в %	Чистая прибыль / Собственный капитал x 100	-	-	-
	Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	Прибыль от продажи / Выручка x 100	6,54	1,63	-4,91
	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	Чистая прибыль / Выручка x 100	-0,02	0,18	0,20
Финансовый риск бизнеса	Доля заемного капитала в пассивах, %	(Долг.обяз. + Кратк. обяз.) / Итого пассивы (активы)	1,03	1,02	-0,01
	Долговая нагрузка (Долг / EBITDA)	Обязательства (разд. 4 + разд. 5 Баланса) / EBITDA	0,017	0,84	0,823
	Долговое покрытие (ЕБИТ / проценты к уплате)	EBIT / Сумма процентов к уплате	1,49	2,03	0,54

	Показатель	Расчет	2018 год	2019 год	Изменение
Показатели эффективности использования оборотного капитала	Оборотный (рабочий) капитал, тыс. руб.	Оборотные активы (разд.2 Баланса) – Краткосрочные обязательства (разд. 5 Баланса)	-2640	-4862	-2 222
	Период оборота активов, кол. оборотов в год	Выручка / Активы	2,21	1,71	-0,50
	Период оборота дебиторской задолженности, дней (ПОДЗ), дней	Среднегодовая дебиторская задолженность / Выручка x 360	69,87	86,08	16,21
	Период оборота кредиторской задолженности, дней (ПОКЗ)	Среднегодовая кредиторская задолженность / Выручка x 360	109,82	121,18	11,36
	Длительность операционного цикла, ОЦ, дней	Средняя величина оборотных активов (разд. 2 Баланса) / Выручка) x 360	173,71	187,55	13,84
	Длительность финансового цикла, ФЦ, дней	Операционный цикл – Период оборота КЗ	63,89	66,37	2,48

Коэффициент быстрой ликвидности, показывает нам, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена абсолютно ликвидными и быстро реализуемыми активами, т. е. активами, ликвидность которых соответствует срокам погашения краткосрочных обязательств [19, с. 126; 43, с. 213]. Нормативные значения этого коэффициента – 0,8 до 1,2.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, что на начало 2019 года с помощью быстро ликвидных активов может быть погашено 43 % (0,43) краткосрочных обязательств без нарушения сроков погашения. За отчетный год произошло существенное увеличение на 10 %. В результате на конец отчетного года предприятие может погасить 53 % (0,53) краткосрочных обязательств без нарушения срока погашения. На конец отчетного года величина показателя меньше интервала нормативного значения от 0,8 до 1,2 можно сделать вывод, что предприятие не может погасить свои обязательства без нарушения сроков.

Коэффициент текущей ликвидности, показывает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена абсолютно ликвидными, быстро и медленно реализуемыми (практически – оборотными) активами, т. е. активами, ликвидность

которых не полностью соответствует срокам погашения краткосрочных обязательств, т. к. для трансформации таких активов в денежные средства может потребоваться более года [20, с. 141]. Нормативные значения этого коэффициента даны с большим запасом – 1,5 до 2,5.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, что на начало отчетного года предприятие не может погасить все краткосрочные обязательства хотя бы с нарушением сроков погашения. На начало 2019 года величина составляла 0,90 или 90 %. В результате на конец отчетного года величина показателя составила 0,87 или 87 %. За год показатель уменьшился на 3 %. На конец отчетного года величина показателя  $K_{тл} < 1$ , что говорит о том, что предприятие не может погасить свои КО а даже с нарушением сроков.

Коэффициент вклада (доля маржинального дохода в выручке) показывает, сколько копеек валовой прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки. На начало 2019 года в одном рубле выручки содержалось 0,18 коп. валовой прибыли от продаж. За год произошло уменьшение на 0,09 или на 9 %. В результате за отчетный год в одном рубле выручки содержалось 0,09 валовой прибыли от продаж. Следовательно, можно сделать вывод о том, что по данному показателю эффективность деятельности предприятия снизилась.

Маржа EBITDA показывает маржу прибыли до уплаты процентов, налогов и начисления амортизации [11, с. 200]. На начало отчетного года показатель имел значение 0,008 коп. прибыли от продаж. За отчетный год показатель снизился на 0,002 или на 2 %. На конец 2019 года показатель имеет положительное значение 0,006 коп. прибыли от продаж. Данный показатель имеет очень маленькое значение на основании этого можно сделать вывод, что предприятие имеет очень маленькую или даже отрицательную прибыльность еще до процентов, налогов и начисления амортизации.

Рентабельность активов ROA экономический смысл данного показателя заключается в том, что он характеризует отдачу с каждого рубля, вложенного в активы компании. На начало отчетного года показатель отдавал с каждого рубля,

вложенного в активы компании 13,39 коп. За год показатель уменьшился на 10,61 или на 106 %. На конец отчетного года показатель отдает с каждого рубля, вложенного в активы компании 2,78 коп. Отметим то, что по данному показателю эффективность деятельности предприятия снизилась.

Рентабельность собственного капитала характеризует рентабельность инвестиций с позиции собственников. По данным отчетности предприятия СК имеет отрицательное значение, и ЧП тоже имеет отрицательное значение, следовательно, при расчете показатель рентабельности собственного капитала ROE будет иметь положительное значение, что будет означать ошибку. Ни один финансовый показатель, который имеет дело с собственным капиталом, не рассчитан на его отрицательные значения.

Рентабельность продаж по прибыли от продаж показывает, сколько копеек прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки [17, с. 200; 20 с. 144]. За 2018 год в одном рубле выручки содержалось 6,54 коп. прибыли от продаж. За 2019 год показатель снизился на 4,91 или на 491 %. В результате за 2019 год в одном рубле выручки содержалось 1,63 коп. прибыли от продаж. Следовательно, по этому показателю эффективность деятельности предприятия снизилась.

Рентабельность продаж по чистой прибыли: по результатам деятельности за 2019 год предприятие показало прибыль. Это указывает на то, что положение предприятия налаживается, то есть достигнутые доходы превысили понесенные расходы. Можно отметить положительную тенденцию в том, что за отчетный год показатель увеличился на 0,20 или 20 %. И на конец отчетного года его значение составила 18 %.

На начало периода величина заемного капитала приходящаяся на один рубль финансовых ресурсов составляет 1,03 руб. за отчетный период показатель незначительно уменьшился на 1 %. Значение показателя значительно выше желаемого значения 0,5 это свидетельствует о сильной зависимости организации от кредитов.

Коэффициент долговой нагрузки – это показатель долговой нагрузки на организацию, ее способности погасить имеющиеся обязательства (платежеспособности) [20, с. 164]. При нормально финансовом состоянии организации, значение данного коэффициента не должно превышать 3. На начало отчетного периода значение коэффициента составляло 0,017 к концу отчетного периода показатель увеличился и составил 0,84.

Долговое покрытие (ЕВИТ / проценты к уплате), коэффициент показывает, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов превышает расходы на уплату процентов. На начало отчетного периода значение коэффициента было 1,49. Однако на конец отчетного года значение увеличилось и составило 2,03. Нормальным считается значение от 1,5 до 2,5. Наблюдается положительная тенденция. Предприятие должно стремиться к поддержанию данного коэффициента в данных пределах, для более устойчивого финансового положения на предприятии.

Оборотный (рабочий) капитал на предприятии имеет отрицательное значение, это говорит нам том, что текущие активы компании меньше текущих обязательств. Оборотный капитал рассчитывается как разница между текущими активами компании и текущими обязательствами. Если текущие активы компании существенно уменьшаются в результате крупного разового платежа наличными или увеличения текущих обязательств из-за значительного увеличения кредита, что приводит к увеличению кредиторской задолженности, его оборотный капитал становится отрицательным.

Период оборота активов, количество оборотов в год. Экономический смысл показателя: сколько оборотов совершает актив в размере его среднего остатка за отчетный период; сколько раз за отчетный период средняя стоимость актива восполняется за счет выручки; сколько рублей выручки в отчетном периоде отдает в среднем каждый рубль, вложенный в данный актив [20, с. 143].

На начало отчетного периода каждый рубль, вложенный актив отдавал 2,21 руб. выручки. За отчетный период показатель уменьшился на 0,50 или на

50 %. На конец отчетного периода каждый рубль, вложенный актив отдаёт 1,71 руб. выручки.

Период оборота дебиторской задолженности. На начало отчетного периода восполнение среднего остатка ДЗ за счет выручки происходило за 69,87 дней. За отчетный период значение показателя уменьшилось на 17 дней. На конец отчетного периода восполнение среднего остатка ДЗ за счет выручки происходило за 87 дней.

Период оборота кредиторской задолженности. На начало отчетного периода восполнение среднего остатка КЗ за счет выручки происходило за 110 дней. За отчетный период значение показателя уменьшилось на 12 дней. На конец отчетного периода восполнение среднего остатка КЗ за счет выручки происходило за 122 дня.

Длительность операционного цикла на начало периода составляет 174 дня. За отчетный период произошло увеличение на 14 дней. На конец отчетного периода длительность операционного цикла составила 188 дней.

Длительность финансового цикла на начало периода составляет 64 дней. За отчетный период произошло увеличение на 3 дня. На конец отчетного периода длительность операционного цикла составила 67 дней.

В случае если длительность финансового цикла превышает срок погашения задолженности кредиторам, у предприятия возникает потребность в дополнительных источниках финансирования [20, с. 177]. Такими источниками могут являться: собственные средства, направляемые на финансирование оборотных активов; заемные средства (КО). Чем больший период операционного цикла обслуживается средствами кредитора поставщика, тем легче предприятию обеспечить свою платежеспособность.

На основании результатов полученных при проведении анализа финансовых коэффициентов можно сделать вывод о том, что предприятие нуждается в улучшении своего финансового состояния, большинство показателей имеют тенденцию к снижению а, следовательно, предприятие теряет свою прибыль. Однако

также присутствует положительная тенденция, так как предприятие покрыло свой нераспределенный убыток прошлого года и находится в прибыли.

Для того чтобы сделать предприятие рентабельным, необходимо принять решение о создании системы бюджетирования на предприятии. Основной причиной, которая побуждает заняться разработкой системы бюджетирования, стала острая необходимость создания инструментария для планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Эффективно следовать утвержденным приоритетным направлениям можно лишь при условии их объективной оценки с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность общества.

#### Выводы по разделу один

STEEP-анализ используется в условиях стабильной эффективной экономической политики, уравновешенной политической жизни страны.

При анализе рассматриваются все факторы, их следует оценить с точки зрения вероятности их реализации и силы влияния на организацию.

Огромное влияние на рынке металлоконструкций оказывает фактор «Наличия тенденции роста в строительстве жилых домов и промышленных зданий». Развитие строительства в Челябинской области и за ее пределами имеет очень большое значение, так как в настоящее время для строительства зданий жилого назначения, а также зданий промышленного назначения – используются металлоконструкции.

Рассмотрев ситуацию на рынке строительства жилых зданий, мы можем сделать вывод о том, что он находится в стабильном состоянии и не несет угрозы потери потребителя.

Фактор «Нестабильность рынка стали и алюминия». Компания ООО СМК «Эталон-с» не имеет собственной металлобазы и производит закупку металла в



объеме приходящимся на заказ, а следовательно повышение цен на сырье может стать значительной проблемой.

Рассмотрев ситуацию на мировом и российском рынке металлопроката мы можем сделать вывод, что в ближайшее время роста цен на металл не ожидается, а следовательно данный фактор не представляет угрозы для предприятия.

Фактор «снижение общего уровня покупательной способности». Данный фактор может отрицательно повлиять на развитие предприятия, так как снижение уровня покупательной способности приведет к снижению прибыли и приведет к сокращению возможностей финансировать новые проекты.

«Влияние потребительского спроса» – будет оказывать положительную динамику на деятельность предприятия при условии постоянства цен, а также стабильным уровнем дохода потребителей.

Фактор «Повышение цен на топливо и электроэнергию» данный фактор имеет отрицательное влияние, так как начнут возрастать издержки производства.

Значительное влияние на металлургическое производство оказывают различные законодательные и распорядительные акты государственных органов.

Особое влияние на развитие рынка металлоконструкций оказывают инновации. В Челябинской области активно идет политика инновационного развития.

Значительное влияние на рынок металлоконструкций оказывают технологические факторы: повышение уровня механизации производственных процессов; разработка и внедрение ресурсосберегающих технологических процессов.

Далее был проведен анализ отраслевого окружения. Оценив общую ситуацию в отрасли, в соответствии с типами рынка, мы выявили, что ООО СМК «Эталон-с» находится в «Совершенной конкуренции».

Обобщающим методом стратегического анализа среды организации является метод SWOT-анализа. Он позволяет взаимосвязано рассмотреть выявленные ранее факторы различных уровней среды организации.

Первым этапом были выделены сильные стороны и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешнего окружения

На основании проведенного SWOT-анализа мы можем наблюдать, что сумма «Сильные стороны + Возможности» силой влияния превышает на 230 «Слабые стороны + Угрозы».

Для разработки стратегии был проведен анализ, на основании его были определены наиболее значимые факторы и связь между ними.

Поле СИВ показало нам стратегию интенсивного роста предприятия. Компания имеет широкий ассортимент продукции, а также ее главным плюсом является то, что имеется индивидуальный подход к каждому заказчику, доработка металлоконструкций под запрос заказчика.

Поле СИУ показало нам стратегию интеграции и диверсификации. На рынке появление новых конкурентов, но нас это может и не коснуться, как как наши заказчики не уйдут от нас, поскольку у нас всегда большой ассортимент продукции и индивидуальный подход в архитектурных и строительных решениях, клиенты ценят это.

Поле СВЛ показало нам стратегию интеграции. Минусом предприятия является то, что имеется маленький штат сотрудников вследствие чего нагрузка на одного специалиста идет максимальная. Сильной же стороной является расширение производства и на основании этого нужно будет расширить штат сотрудников, так как объем работы увеличится, и данный штат уже не будет с этим справляться.

Поле СЛУ стратегия сокрушения и ликвидации показало слабости и угрозы, которые отражены в данном поле. Устранить данные угрозы можно с помощью стратегии предложенной выше из поля СВЛ.

Финансовый анализ деятельности компании начинается с построения сравнительного аналитического баланса, который используется для исследования структуры и динамики изменений финансового положения компании.

На основании аналитического баланса была выявлена динамика показателей.

Увеличение ВОА произошло в результате приобретения имущества, а также инвестиций в строительство. Основное влияние на увеличение оборотных активов оказывает дебиторская задолженность. Предприятие имеет непокрытый убыток. На увеличение ЗК повлияло увеличение КО. ДО на данном предприятии отсутствуют.

Далее была проведена проверка выполнения условий «Хорошего» баланса на конец отчетного года. На основании проверки условий хорошего баланса ООО СМК «Эталон-с» было выявлено, что 5 из 6 признаков хорошего баланса не выполняются.

На основании п. 4 ст. 30 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Если два года подряд стоимость чистых активов окажется меньше уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев обязано принять одно из следующих решений:

- 1) об уменьшении уставного капитала общества до размера, не превышающего стоимости его чистых активов;
- 2) о ликвидации общества.

Далее был проведен анализ динамики отчета о финансовых результатах на основании анализа мы можем сделать вывод о том, что за 2019 год произошло увеличение выручки на 25,07 %, однако себестоимость продаж тоже увеличилась на 38,87 %, что говорит нам о том, что руководство предприятия нуждается в контроле, планировании и управлении затрат, на основании этого валовая прибыль уменьшилась на 38,74 %. Увеличение себестоимости также повлияло на прибыль от продаж она уменьшилась на 68,92 %, можно сделать вывод о том, что компания не гарнирует прибыль. В 2019 году компания показывает положительный результат своей деятельности прибыль 114 тыс. руб. перекрыв нераспределенный убыток прошлого года.

Далее был проведен анализ финансовых коэффициентов компании по методике STANDARD & POOR'S.

На основании результатов полученных при проведении анализа финансовых коэффициентов можно сделать вывод о том, что предприятие нуждается в улучшении своего финансового состояния, большинство показателей имеют тенденцию к снижению а, следовательно, предприятие теряет свою прибыль. Однако также присутствует положительная тенденция, так как предприятие покрыло свой нераспределенный убыток прошлого года и находится в прибыли.

Для того чтобы сделать предприятие рентабельным, необходимо принять решение о создании системы бюджетирования на предприятии. Основной причиной, которая побуждает заняться разработкой системы бюджетирования, стала острая необходимость создания инструментария для планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Эффективно следовать утвержденным приоритетным направлениям можно лишь при условии их объективной оценки с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность общества.

## 2 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ВНУТРЕФИРМЕННОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1 Бюджетный метод управления, цели и задачи системы бюджетирования

Внутрифирменное бюджетирование можно рассматривать в широком (как методология) и узком (как процесс) смысле этого понятия.

Бюджетирование как методология включает в себя: принципы; логику; методы обоснования бюджетов в системе управления предприятием по структурным подразделениям; видам деятельности с последовательной их ориентацией на получение высоких конечных результатов (при этом оценка вида деятельности или подразделения осуществляется по вкладу в достижение общих целей, прибыльности).

Как управленческая технология бюджетирование обеспечивает повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на основе планирования, учета в системе бюджетов комплекса оптимальных показателей будущего развития предприятия, его структур и видов бизнеса. Бюджетирование как процесс включает этапы и процедуры разработки, исполнения, контроля и анализа системы бюджетов, позволяя сопоставить затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом, по видам деятельности и структурным подразделениям.

Главная цель бюджетирования на предприятии заключается, в том чтобы повысить эффективность и прибыльность, за счет детального прогнозирования и контроля доходов и расходов [33, с. 64; 37, с. 121].

Бюджетирование обеспечит управление результативностью предприятия, его эффективностью за счет выбора грамотного управленческого поведения по всем видам деятельности.

Бюджетирование основывается на управленческом учете и в основном носит конфиденциальный характер. Поэтому появляется необходимость в разработке

форм и регламентов бюджетов, которые будут основываться на принципах теории управления финансами, конкретизировать финансовые показатели и факторы.

Бюджет – это формализованное выражение затрат и эффекта по совокупности утверждаемых плановых (управленческих) решений для компании в целом и разрезе отдельных подразделений и видов деятельности [30, с. 7].

Необходимо различать понятия бюджет и бюджетирование. Бюджет – это документ, в соответствии с которым предприятие ведет свою хозяйственную деятельность. Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании.

Задачи бюджетирования [35, с 78]:

- планировать и принимать управленческие решения на основании оценки и сравнения конечных финансовых результатах;
- проводить оценку финансовой состоятельности предприятия как в настоящем, так и в запланированном периоде;
- укрепить финансовую дисциплину;
- обеспечить рост эффективности использования ресурсов которые находятся в распоряжении предприятия;
- оптимизировать структуры инвестиционных ресурсов;
- оценить в настоящем и будущем экономическую целесообразность того или иного вида бизнеса.

Для разработки системы бюджетов необходимо придерживаться следующих этапов (виды работ) [22, с. 134; 35, с. 79]:

- первым этапом необходимо спрогнозировать финансовые результаты и установить целевые показатели финансовой эффективности и рентабельности;
- вторым этапом необходимо установить лимиты наиболее важных расходов;
- третьим этапом необходимо дать обоснование экономической целесообразности того или иного вида деятельности;
- четвертым этапом необходимо определить границы финансирования различных видов деятельности;

– пятым этапом является обеспечение контроля (мониторинга) за финансовым состоянием предприятия;

– шестым этапом необходимо обеспечить информацией руководителей об эффективности принятых решений;

– седьмым этапом необходимо создать информационную базу она будет способствовать более полной и объективной оценки.

Главная идея – концепция системы бюджетирования задается ключевыми пользователями бюджетной отчетности.

Внутрифирменное бюджетирование как процесс включает в себя (рисунок 7).

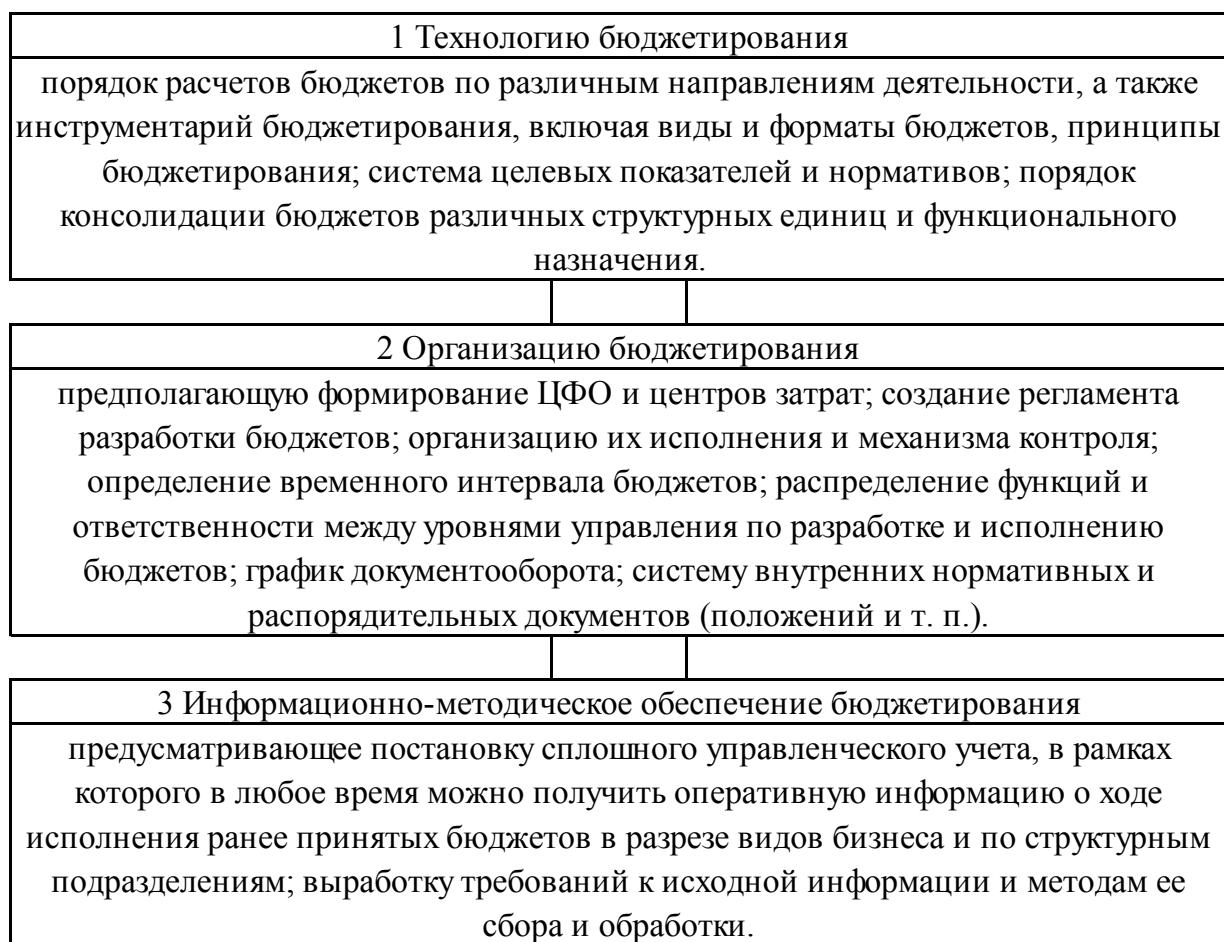


Рисунок 7 – Система внутрифирменного как процесс

Этот комплексный процесс при всей сложности его реализации и затратности

дает значительный эффект за счет более упорядоченных и оптимальных управленческих решений.

В общем виде система внутрифирменного бюджетирования представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Система внутрифирменного бюджетирования



План действий по постановке внутрифирменного бюджетирования представлен на рисунке 9.

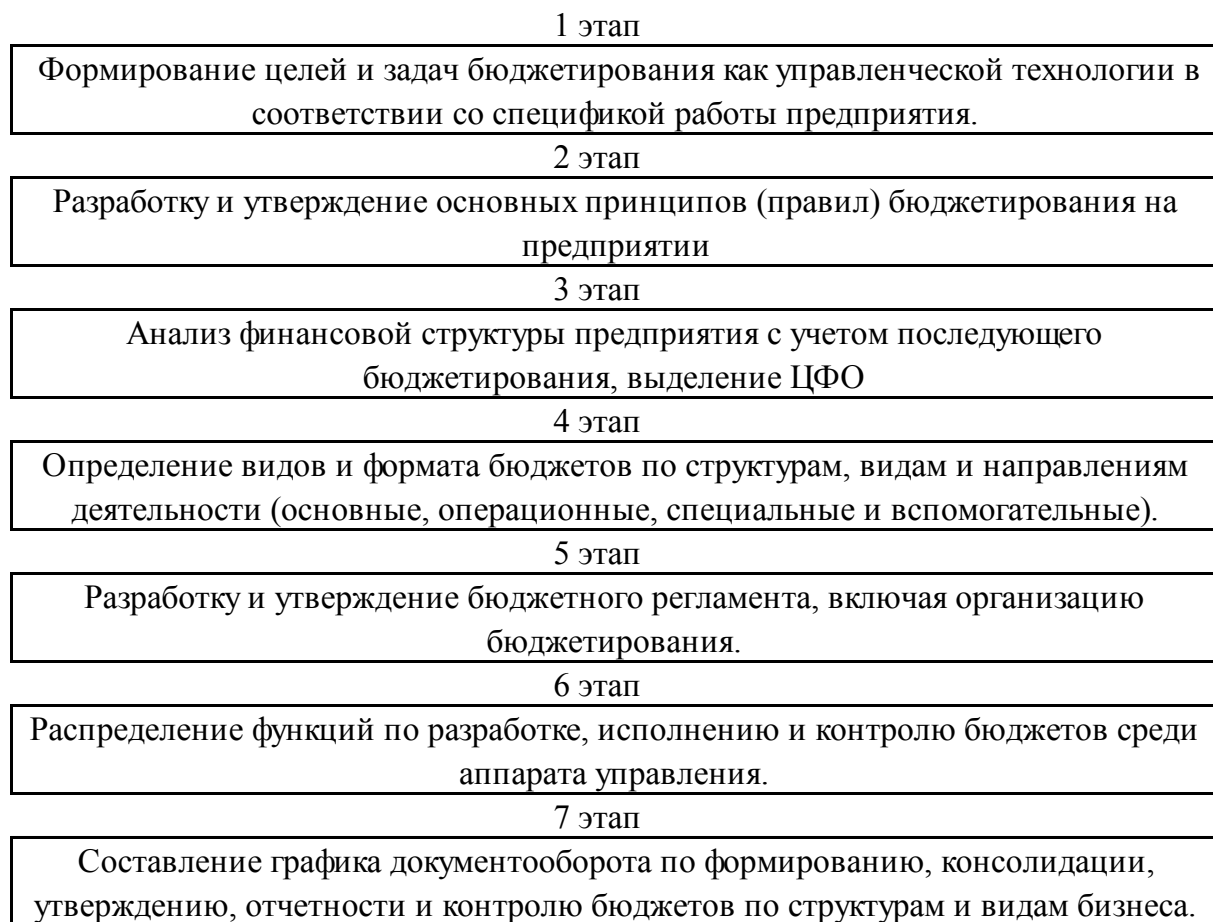


Рисунок 9 – План действий по постановке внутрифирменного  
Бюджетирования

Таким образом, мы рассмотрели сущность системы бюджетирования, ее основные цели и задачи, выделили основные этапы постановки системы на предприятии.

## 2.2 Виды бюджетов и их особенности

Существует много разновидностей бюджетов, которые применяются в зависимости специфики организации, структуры, размера, распределения полномочий между структурными подразделениями или сотрудниками. Существует два основных, отличных друг от друга, принципа построения бюджетов «снизу вверх» и «сверху вниз» [45, с. 1]. Принцип «снизу вверх» основывается на сборе и фильтра-

ции информации от исполнителей бюджетов к руководителю нижнего уровня к руководству компании. Особенностями данного подхода является то, что много сил и времени уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. По мимо этого, в процессе утверждения бюджета руководители часто изменяют представленные показатели бюджета, что в случае необоснованности решения либо не предоставлении достаточной аргументации может вызвать негативную реакцию среди сотрудников. Данная ситуация может привести к тому, что в дальнейшем произойдет снижение доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны сотрудников нижнего уровня, что может выразиться некорректно подготовленных данных или осознанном завышении показателей в первоначальных версиях бюджета.

Принцип «снизу вверх» основывается на том, что руководители компании должны четко понимать особенности своей организации, а также ее способности для того чтобы сформировать реалистичный прогноз на рассматриваемый период [38, с. 158]. Данный подход поможет обеспечить согласованность бюджетов друг с другом, задает контрольные показатели по реализации, расходам и т.д. для оценки эффективности работы ЦФО. На практике компании обычно применяют смешанные варианты принципов бюджетирования которые содержат в себе черты обоих подходов, но скорее всего какой-то один из подходов будет преобладать.

Существуют различные подходы к разработке бюджетов. Их классификация представлена на рисунке 10.

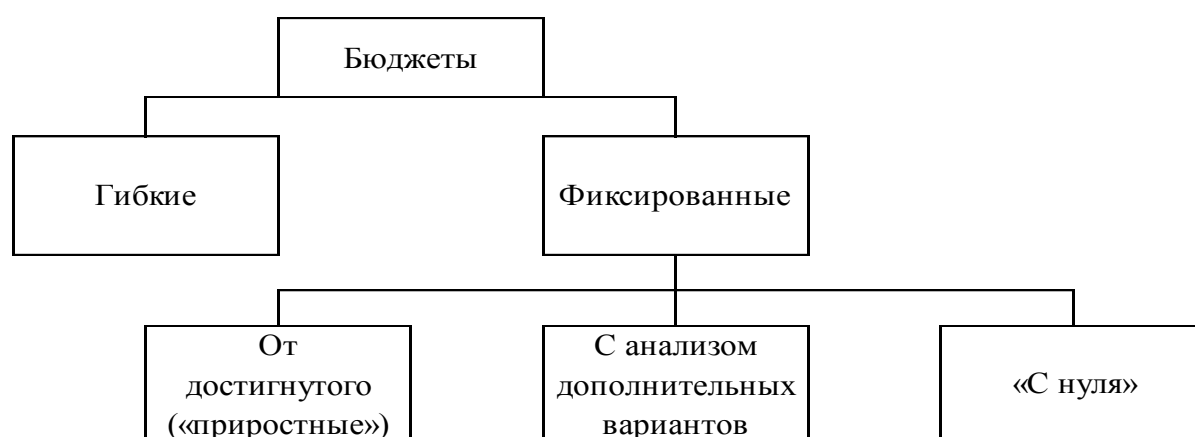


Рисунок 10 – Классификация подходов к разработке бюджетов

Гибкие бюджеты отражают величину затрат, а также результаты при различном объеме деятельности соответствующего центра ответственности.

В зависимости от объема деятельности переменные и смешанные затраты меняются, а постоянные остаются неизменными. Поэтому в гибком бюджете указываются ставка переменных затрат на единицу продукции и прирост смешанных затрат на единицу прироста объема продукции. Эта ставка есть норма, умноженная на цену. Постоянные затраты выделяются отдельно. Гибкий бюджет обеспечивает прогнозные данные, автоматически скорректированные на изменение уровня выпуска. Для его составления обычно используют формулу гибкого бюджета – уравнение, по которому определяются бюджетные затраты для любого уровня производственной деятельности:

$$\begin{aligned} \text{Гибкий бюджет} = & \text{переменные затраты на единицу продукции} \times \\ & \times \text{количество произведенной продукции} + \text{постоянные бюджетные} \\ & \text{затраты} \end{aligned}$$

Данная формула позволит получить бюджет для любого уровня выпуска продукции (работ, услуг). Гибкие бюджеты помогут при планировании с выбором оптимального объема производства и продаж, а при анализе – оценить фактические результаты и их отклонения.

Фиксированные бюджеты напротив, не изменяются в зависимости от переменны уровня деловой активности, поэтому их принято использовать при планировании частично регулируемых затрат, которые не зависят непосредственно от объема выпуска. Фиксированные бюджеты используют прежде всего для центров частично регулируемых затрат, а также для других видов центров ответственности [40, с. 164].

Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов [42, с. 304]:

– бюджеты «от достигнутого» составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют «приростными»);

– бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов;

– бюджеты «с нуля» разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые.

Для каждого центра ответственности на предприятии составляется отдельный бюджет. Существуют центры ответственности различных типов, рисунок 11.

Центр регулируемых затрат
Центр слабо регулируемых затрат
Центр выручки
Центр прибыли
Центр инвестиций

Рисунок 11 – Центры ответственности различных типов

На предприятии в процессе планирования важную роль занимает установление сроков бюджетного периода. Каждое предприятие самостоятельно, исходя из специфики своей деятельности, устанавливает временной интервал [28, с. 211].

Ключевой принцип, который лежит в основе определения длительности бюджетного периода, заключается в стратегических целях развития компании.

Основой составления сводных бюджетов является стратегический план, который определяет основные приоритеты и цели развития и намечает механизмы достижения поставленных целей. На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета. Бюджеты различаются по срокам, функциям, степени обязательности исполнения, возможности корректировки.

Краткосрочный бюджет (1 – 3 месяца). Для краткосрочного бюджета характерны [44, с. 9]:

- обязательность исполнения. Краткосрочный бюджет является законом для структурных подразделений предприятия и их руководителей;

- отсутствие корректировки. Краткосрочный бюджет корректируется в исключительных случаях с санкции высшего руководства предприятия;

- высокая степень детализации бюджетных показателей.

Бюджет развития (1 год). Этот бюджет относится к разряду долгосрочных. Для него характерны:

- обязательность исполнения;

- возможность корректировки;

- меньшая степень детализации бюджетных показателей.

Индикативный «скользящий» бюджет (1 год). Это бюджет особого рода. Он принимается в начале года и полностью аналогичен бюджету развития. После истечения первого квартала к «скользящему» бюджету добавляется еще один квартал (1 квартал следующего года), после истечения 2 квартала – 2 квартал следующего года и т. д. Этим обеспечивается непрерывное 12-месячное планирование. Индикативный «скользящий» бюджет не только не является обязательным, но и по определению никогда не выполняется и служит для сугубо аналитических целей. Контрольно-стимулирующая функция в нем отсутствует. Детализация бюджетных показателей такая же, как и в бюджете развития.

На основании рассмотренного материала мы можем сделать вывод о том, что для крупных строительных компаний, где дополнительные издержки по ведению плано-аналитической работы оправданы, в контексте повышения качества принятия управленческих решений, им целесообразнее применять сочетание двух долгосрочных сводных бюджетов и одного краткосрочного. Данный подход позволит им проводить управленческую политику, которая будет сочетать в себе сбалансированность и взаимосвязь их стратегических и текущих целей.

Средним предприятиям рекомендуется применять планирование на основе двух бюджетов: краткосрочного квартального и годового бюджета развития.

Малому бизнесу целесообразнее применять только текущее планирование, которое будет основываться на построении только квартальных бюджетов. Небольшие предприятия наиболее зависимы от внешних факторов рыночной конъюнктуры, однако также они могут наиболее гибко подстраивать свой ресурсный потенциал под изменение рынка.

Бюджетный контроль – это сравнение фактических данных, полученных за определенный период, с запланированными в бюджете данными, расчет и анализ отклонений, принятие решений по их корректировке.

При анализе отклонений особое внимание менеджеров должно быть уделено наиболее значительным отклонениям, которые требуют тщательного детального анализа. В этом заключается сущность управления по отклонениям, когда руководитель максимум внимания уделяет значительным отклонениям от плановых показателей, а небольшие отклонения остаются вне поля его зрения.

Отчет о выполнении бюджета с расчетом отклонений и указанием причин их возникновения составляет аналитик и представляет на рассмотрение руководителя соответствующего уровня.

Отклонения от бюджета могут быть как в положительную, так и в отрицательную сторону.

Негативные отклонения напрямую влияют на снижения прибыли либо за счет недополучения запланированных доходов, либо за счет превышения затрат выше запланированных.

По причинам возникновения отклонения могут быть двух видов:

- возникают вследствие допущенных ошибок в ходе планирования (заниженные калькуляции себестоимости и цен; ошибки в определении объемов продаж);
- возникают в ходе деятельности – это отклонения, связанные с действиями персонала или определенных событий в течение бюджетного периода.

Соответственно, для устранения таких отклонений либо корректируют, уточняют бюджет (если контроль показывает, что выполнить запланированный ранее бюджет невозможно), либо вносятся соответствующие коррективы в деятельность

предприятия для достижения поставленных целей в получении доходов и снижении расходов.

Отчет о выполнении бюджета только тогда будет составлен правильно, когда фактические и бюджетные показатели сравниваются корректно, то есть бюджетные показатели должны быть пересчитаны на фактический объем деятельности.

Процесс бюджетирования основан на переработке огромного массива информационных потоков, поэтому без внедрения современных информационных технологий трудоемкость сбора, передачи, обработки информации сведет на нет все плюсы этого процесса.

При автоматизации процесса все операции упрощаются, ускоряются, что напрямую влияет на повышение эффективности бюджетирования.

### 2.3 Структура общего бюджета предприятия

Как правило, на предприятии существуют две основные категории бюджетов:

- операционные;
- финансовые.

Операционные бюджеты включают в себя прогнозирование будущих выплат и поступлений от всех текущих операций за запланированный бюджетный период.

Исходя из специфики деятельности и поставленных целей руководство самостоятельно выбирает, какие операционные бюджеты необходимы на предприятии.

Финансовые бюджеты на предприятии способствуют прогнозированию будущих поступлений и выплат для поддержания финансовой устойчивости на запланированный период.

Операционные бюджеты являются составной частью финансовых бюджетов, они служат как вспомогательные бюджеты для определения общей финансовой картины на предприятии.

Состав операционных и финансовых бюджетов представлен на рисунке 12.

Операционные бюджеты	Финансовые бюджеты
бюджет продаж	инвестиционный бюджет
бюджет производства	
бюджет прямых затрат на материалы	бюджет налоговых платежей
бюджет прямых затрат на оплату	
бюджет общепроизводственных расходов	бюджет движения денежных средств
бюджет производственных запасов	
бюджет производственной себестоимости	
бюджет коммерческих расходов	
бюджет управленческих расходов	прогнозный балансовый отчет
бюджет доходов и расходов	

Рисунок 12 –Состав бюджетов на предприятии

Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной финансовой отчетности:

- отчет о финансовых результатах – является «выходной» формой операционных бюджетов;
- отчет о движении денежных средств – является «выходной» формой финансовых бюджетов;
- баланс – является интегральной «выходной» формой, объединяющей результаты всех трех основных бюджетов, которые составляют общий бюджет предприятия

Для постановки бюджетного процесса необходимо разработать соответствующие организационные процедуры, регламентирующие все вопросы взаимоотношений отдельных структурных подразделений с руководством предприятия.

Бюджетный регламент - это установленный в организации порядок разработки, предоставления, согласования информации, её обработки и анализа, оперативного контроля и оценки исполнения бюджетов. [26, с. 78].



Основная задача бюджетного регламента заключается в обеспечении возможности контроля хода исполнения бюджетов различных видов и уровней.

Структура общего бюджета коммерческого предприятия показана на рисунке 13.

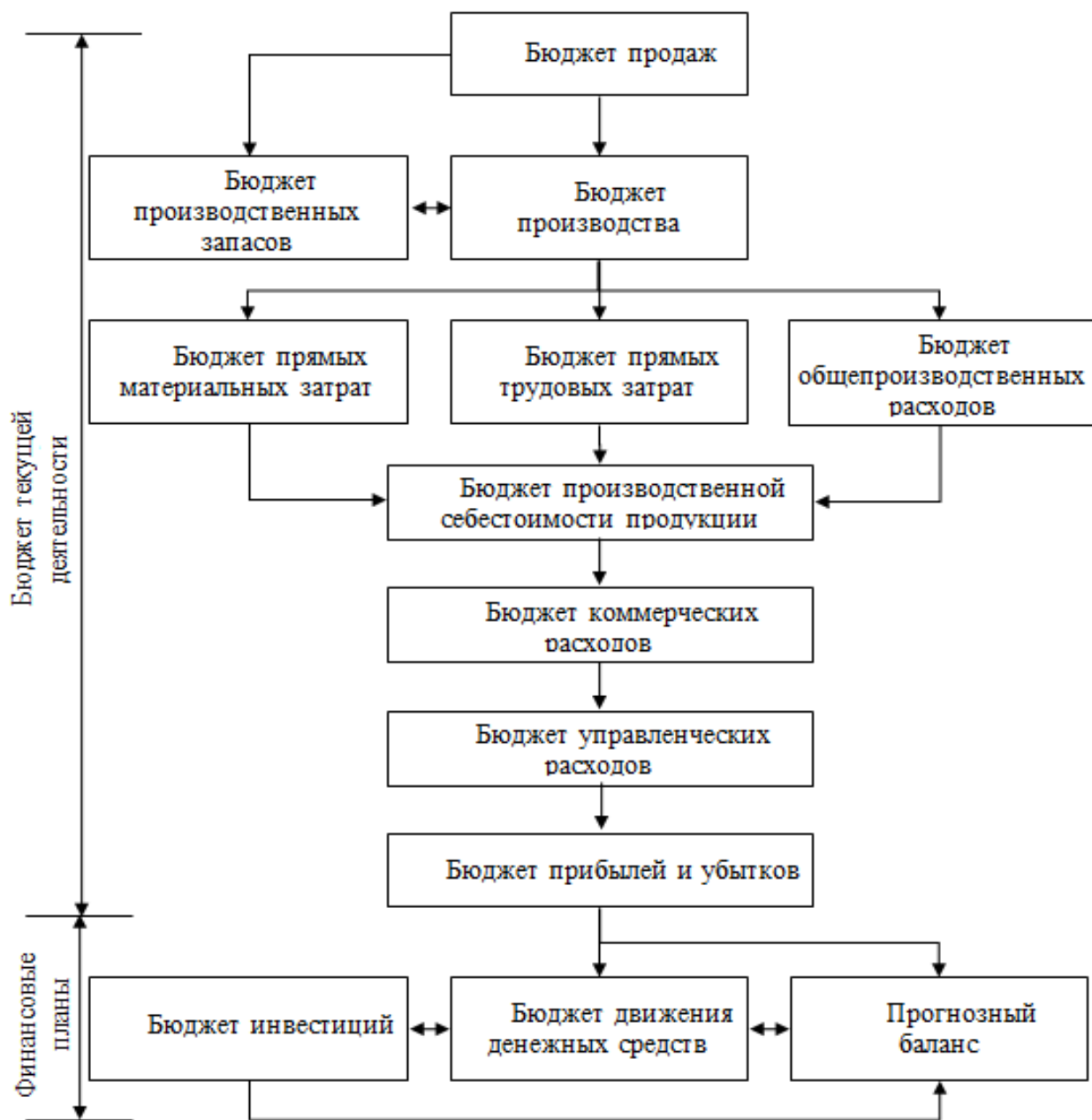


Рисунок 13 – Структура системы бюджетов на предприятии

## Выводы по разделу два

Бюджетирование как методология включает принципы, логику, методы обоснования бюджетов в системе управления предприятием по структурным подразделениям, видам деятельности с последовательной их ориентацией на получение высоких конечных результатов

Главная цель бюджетирования на предприятии заключается, в том чтобы повысить эффективность и прибыльность, за счет детального прогнозирования и контроля доходов и расходов

Бюджетирование обеспечит управление результативностью предприятия, его эффективностью за счет выбора грамотного управленческого поведения по всем видам деятельности.

С помощью бюджетирования решается комплекс задач, основными из которых являются:

- планировать и принимать управленческие решения на основании оценки и сравнения конечных финансовых результатов;
- проводить оценку финансовой состоятельности предприятия как в настоящем, так и в запланированном периоде;
- укрепить финансовую дисциплину;
- обеспечить рост эффективности использования ресурсов которые находятся в распоряжении предприятия;
- оптимизировать структуры инвестиционных ресурсов;
- оценить в настоящем и будущем экономическую целесообразность того или иного вида бизнеса.

В процессе разработки системы бюджетов на предприятии необходимо выполнить следующие виды работ: спрогнозировать финансовые результаты и установить целевые показатели финансовой эффективности и рентабельности; установить лимиты наиболее важных расходов; дать обоснование экономической целесообразности того или иного вида деятельности; определить границы финанси-

рования различных видов деятельности; обеспечить контроль (мониторинг) за финансовым состоянием предприятия; обеспечить информацией руководителей об эффективности принятых решений; создать информационную базу она будет способствовать более полной и объективной оценки.

Рассмотрен план действий по постановке внутрифирменного бюджетирования.

К двум основным, «идеологически» отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз».

Существуют различные подходы к разработке бюджетов. Их классифицируют как гибкий и фиксированный бюджет.

На предприятии для каждого центра ответственности составляется отдельный бюджет. Рассмотрены сущие центры ответственности различных типов.

Бюджетный контроль – это сравнение фактических данных, полученных за определенный период, с запланированными в бюджете данными, расчет и анализ отклонений, принятие решений по их корректировке.

Общий бюджет любого предприятия состоит из двух основных бюджетов – операционного и финансового.

Операционные бюджеты включают в себя прогнозирование будущих выплат и поступлений от всех текущих операций за запланированный бюджетный период.

Исходя из специфики деятельности и поставленных целей руководство самостоятельно выбирает, какие операционные бюджеты необходимы на предприятии.

Финансовые бюджеты на предприятии способствуют прогнозированию будущих поступлений и выплат для поддержания финансовой устойчивости на запланированный период.

Процесс бюджетирования основан на переработке огромного массива информационных потоков, поэтому без внедрения современных информационных технологий трудоемкость сбора, передачи, обработки информации сведет на нет все плюсы этого процесса.

При автоматизации процесса все операции упрощаются, ускоряются, что напрямую влияет на повышение эффективности бюджетирования.

## 3 ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ООО СМК «ЭТАЛОН-С»

### 3.1 Выбор бюджетного метода управления

Финансовое планирование является необходимым элементом управления процессами создания, распределения и использования финансовых ресурсов организации. Оно основывается на разработке подробных финансовых планов, является составной частью общего планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого на предприятии.

В бюджетном планировании одна из главных задач – оценка достаточности движения денежных средств на предстоящий год. Главным инструментом является составление бюджета движения денежных средств.

Бюджет движения денежных средств – форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач, функций и целей деятельности организации.

Основная цель планирования потоков денежных средств – максимально сбалансировать бюджет компании, определить объем возможных кассовых разрывов за период и основные источники их покрытия.

В ООО СМК «Эталон-с» на данный момент нет системы внутрифирменного бюджетирования. Для того чтобы повысить эффективность производства и конкурентоспособность предприятия предлагаем разработать внутрифирменную систему бюджетирования на предприятии.

Актуальность разработки системы заключается в том, что она поможет грамотно установить контроль над затратами и управлять эффективностью производства.

Специфика строительной отрасли, а именно производство металлоконструкций имеет ряд факторов, которые необходимо учитывать при создании системы бюджетирования:

- основной объем производства обеспечивается выполнением заказов;

- применяется особый порядок оплаты работ;
- короткие сроки выполнения договоров;
- не серийность производства (каждый заказ (проект) индивидуален);
- максимальное и эффективное использование складских остатков;
- большое количество наименований и отправочных марок и деталей для производства металлоконструкции.

Существуют риски при реализации строительных проектов, снизить их возможно путем создания эффективной системы управления внутри организации, в частности внедрения системы бюджетирования.

Доходы и расходы предприятия связаны с реализацией строительных проектов, поэтому основой бюджет предприятия в целом являются бюджеты таких проектов. Для целей бизнеса бюджеты проектов независимо от сроков их реализации должны разбиваться на месячные, квартальные и годовые с учетом частоты сравнения плановых и фактических данных, требуемой для целей управления.

Для начала следует определить, какой метод бюджетирования следует использовать на предприятии.

Существует два варианта жесткое и гибкое бюджетирование, рассмотрим каждый по отдельности. Суть жесткого бюджетирования заключается в том, что предприятие один раз ставит себе цели на весь бюджетный период, чаще всего периодом выбирается один год [24, с. 184]. Далее на основе поставленной цели контролируется выполнение бюджетов, и анализируются отклонения фактических результатов от плановых. Преимуществом данного метода является то, что бюджет разрабатывается на основе стратегических целей компании и, исходя, из этого задают вектор на эффективное развитие бизнеса. Чтобы избежать неэффективные и лишние траты можно применять нормирование и лимитирование затрат. Также при данном методе проще организовать бюджетный контроль, так как есть утвержденные планы и остается следить за их выполнением. Недостатками данного метода может являться то, что теряется взаимосвязь бюджетных планов с фактическими результатами, происходит неэффективное использование ресурсов компа-

нии, возможно появление излишков либо дефицит товарно-материальных ценностей на складе, также труднее анализировать причины отклонений.

Суть гибкого бюджетирования заключается в том, что при данном подходе можно регулировать показатели бюджета в зависимости от уровня активности бизнеса [33, с. 85]. Преимуществом данного метода является то, что он помогает обеспечивать связь бюджетных планов с фактическими результатами бизнеса, грамотно распределять ресурсы и эффективнее контролировать остатки товарно-материальных ценностей на складе, позволяет видеть и проанализировать причины отклонений от бюджета. Недостатками данного метода может являться то, что есть риск потерять взаимосвязь изначальных бюджетных целей с фактическими результатами бизнеса, нужно постоянно корректировать бюджеты, планы меняются и тяжелее проводить сравнение.

Чтобы определить, какой метод бюджетирования лучше подойдет компании, можно использовать несколько критериев. Первый из них – это анализ организационной и финансовой структуры компании. То есть нужно посмотреть, как происходит управление бизнесом. Например, жесткое бюджетирование лучше подойдет для компании с централизованным управлением и несложной финансовой структурой. Есть собственник или директор компании, который принимает окончательное решение и ставит бюджетные цели. Есть четыре-пять рабочих, которые отвечают за затраты своих подразделений и доходы. В этом случае, владелец бюджета – это руководитель компании. Он ставит цель, утверждает бюджеты по принципу «сверху-вниз» – дает цели работникам, а они готовят свои планы, опираясь на эти цели.

Гибкое бюджетирование подойдет для компаний для компаний с функциональным управлением и разветвленной организационной структурой [17, с. 70]. Это холдинговые структуры, различные сетевые компании, у которых есть дистрибьюторы и производители. Здесь уже невозможно жесткое управление от лица одного человека, потому что руководитель компании просто не владеет всей информацией о том, что творится во всех подразделениях, филиалах и остальных

структурах. Бюджет строят по принципу «снизу вверх» – менеджерам дают цели, они делают планы работ в свои бюджеты и согласовывают их до тех пор, пока цели не изменятся или бюджеты не начнут соответствовать целям. Также выбор метода бюджетирования сильно зависит от специфики бизнеса. Если у компании есть устойчивая доля рынка, массовое производство, разветвленная сеть сбыта. При этом нет значительных колебаний, товары стабильно пользуются покупательским спросом. В таком случае нет смысла использовать гибкое бюджетирование, потому что отклонения незначительных и находятся в пределах норм – 10-15 процентов. Такой компании жесткое бюджетирование подойдет по специфике бизнеса. Гибкое бюджетирование должны использовать компании, у которых постоянно меняется доля рынка или бизнес строится на заказной, проектной работе [29, с. 98]. Например, строительные компании. У них все зависит от проектов – каждый объект это отдельный проект со своим бюджетом и владельцем. Независимо от стиля управления или специфики бизнеса, любые компании испытывают спады и подъемы в своей деятельности.

Жесткое бюджетирование применяют при:

- стабильной динамике объемов продаж и цен реализации;
- устойчивом уровне переменных затрат;
- наличии ровной рентабельности бизнеса на протяжении трех последних лет;
- выраженной сезонности покупательского спроса.

Гибкое бюджетирование используют компании при:

- нестабильной динамике объемов продаж и цен реализации;
- значительных колебаниях уровня переменных затрат;
- скачкообразной динамике рентабельности бизнеса на протяжении трех последних лет.

Для того чтобы определить какой метод бюджетирования лучше подойдет ООО СМК «Эталон-с» проанализируем динамику финансовых показателей за три года таблица 11.

Таблица 11 – Динамика финансовых показателей ООО СМК «Эталон-с» тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019
Выручка	43 397	51 552	64 477
Переменные затраты	33 958	35 587	53 945
Уровень переменных затрат	78 %	69 %	84 %
Маржинальный доход	9 439	15 965	10 532
Постоянные затраты	12 470	12 589	9 483
Прибыль (убыток) от продаж	-3 031	3 376	1 049
Проценты к уплате	201	160	182
Прочие доходы	3 171	16 430	2310
Прочие расходы	1 691	19 567	2 990
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 752	79	187
Текущий налог на прибыль	-	91	73
Чистая прибыль (убыток)	-1 752	-12	114
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	-6,9 %	6,54 %	1,63 %
Рентабельность продаж по чистой прибыли	-4 %	-0,02 %	0,18 %

На основании представленной динамики финансовых показателей мы видим, что в течение трех лет произошло значительное увеличение выручки, однако уровень переменных затрат достаточно высок – это говорит о неэффективности и неуправляемости бизнес-процессов. Прибыль от продаж совершенно хаотична и имеет отрицательное значение.

Отрицательная рентабельность говорит нам о том, что предприятие упускает выгоду или недополучает её, а, следовательно, ведет убыточную деятельность.

Компания находится в критическом финансовом состоянии, убытки и высокий уровень затрат не позволяют развиваться. На основании этого мы можем сделать вывод, что вопрос контроля, учета и управления затратами является критическим.

Далее рассмотрим динамику продаж в компании таблица 12. Для этого возьмем продажи за три года, разобьем их по месяцам и определим процентное отношение, какой в общей сумме продаж занимает каждый месяц.



Таблица 12 – Анализ динамики продаж ООО СМК «Эталон-с» в тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019
Январь	5 513	4 591	1 188
Февраль	1 040	2 640	3 189
Март	3 423	3 443	2 676
Апрель	1 764	2 811	3 441
Май	2 117	3 415	3 546
Июнь	3 374	6 449	5 236
Июль	2 557	4 147	10 107
Август	2 601	3 851	5 988
Сентябрь	8 862	3 492	5 098
Октябрь	6 678	4 107	7 554
Ноябрь	2 602	7 334	12 469
Декабрь	2 866	5 272	3 985
Итого	43 397	51 552	64 477
Январь	13 %	9 %	2 %
Февраль	2 %	5 %	5 %
Март	8 %	7 %	4 %
Апрель	4 %	5 %	5 %
Май	5 %	7 %	5 %
Июнь	8 %	13 %	8 %
Июль	6 %	8 %	16 %
Август	6 %	7 %	9 %
Сентябрь	20 %	7 %	8 %
Октябрь	15 %	8 %	12 %
Ноябрь	6 %	14 %	19 %
Декабрь	7 %	10 %	6 %

Для наглядного представления полученных результатов отразим их на графике динамики продаж (рисунок 14).

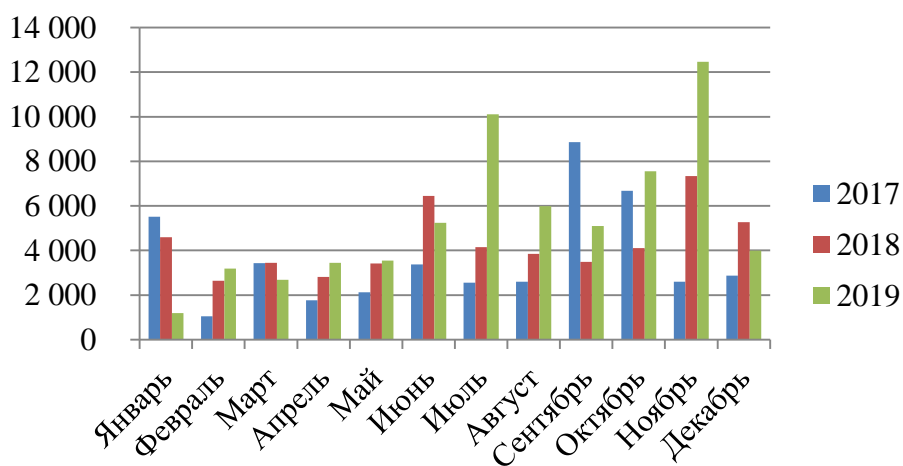


Рисунок 14 – Динамика продаж компании в тыс. руб.

На основании анализа динамики продаж компании можно сделать вывод о том, что ни в одном из анализируемых периодов доля продаж не совпадает. Это значит, что сезонность спроса в ООО СМК «Эталон-с» не наблюдается.

Далее на основании динамики продаж рассчитаем стандартное отклонение по годам – волатильность выручки, таблица 13. Волатильность – это величина, которая представляет амплитуду колебания выручки в заданном промежутке времени, в нашем случае мы рассматриваем колебание выручки в течение года по месяцам.

Таблица 13 – Расчет стандартного отклонения выручки на основании динамики продаж по годам в тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019
Январь	5 513	4 591	1 188
Февраль	1 040	2 640	3 189
Март	3 423	3 443	2 676
Апрель	1 764	2 811	3 441
Май	2 117	3 415	3 546
Июнь	3 374	6 449	5 236
Июль	2 557	4 147	10 107
Август	2 601	3 851	5 988
Сентябрь	8 862	3 492	5 098
Октябрь	6 678	4 107	7 554
Ноябрь	2 602	7 334	12 469
Декабрь	2 866	5 272	3 985
Среднее значение	3 616	4 296	5 373
Количество периодов	12	12	12
Сумма квадратов разницы	56 645 862,92	22 258 148,00	116 548 338,90
Дисперсия	4 720 488,58	1 854 845,68	9 712 361,58
Стандартное отклонение	2 173,00	1 362,00	3 255,04

Величина стандартного отклонения достаточно высока, что означает большой разброс значений от средней величины, в более широком диапазоне. Это обусловлено тем, что объем заказов в каждом месяце разный, все зависит от потребности заказчика и строительной готовности на объекте.

Собрав все необходимые данные, сформируем таблицу, где будем оценивать, какой метод бюджетирования подойдет лучше (таблица 14). По каждому показателю определяем, в пользу какого метода бюджетирования они говорят.

Таблица 14 – Выбор метода бюджетирования

Показатели	Соответствие гибкому методу бюджетирования	Гибкий метод бюджетирования
Динамика продаж	Нестабильная динамика объёмов продаж и цен реализации	+
Уровень переменных затрат	Значительные колебания уровня переменных затрат. Высокий уровень переменных затрат в себестоимости.	+
Прибыль (убыток) от продаж	Прибыль от продаж совершенно хаотична и имеет отрицательное значение	+
Рентабельность бизнеса	Отрицательная и скачкообразная динамика рентабельности бизнеса на протяжении трех последних лет	+
Сезонность спроса	Сезонность спроса не наблюдается	+
Стандартное отклонение	Величина стандартного отклонения достаточно высока	+

Таким образом, мы проверили шесть параметров, которые говорят о том, что ООО СМК «Эталон-с» следует применять гибкое бюджетирование. Гибкое бюджетирование поможет разобраться в причинах колебаний и отклонений, выработать меры для стабилизации.

### 3.2 Разработка системы бюджетов на предприятии

Выделим основные этапы для постановки системы бюджетирования на предприятии.

1 Первым этапом необходимо разработать технологию бюджетирования, в которую будут входить все инструментарии финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения.

2 Вторым этапом является организация системы бюджетирования, включающая финансовую структуру компании, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки

данных об исполнении бюджетов), распределение функций между сотрудниками в процессе бюджетирования.

3 Третьим этапом необходима автоматизация финансовых расчетов, которая предусмотрит постановку сплошного управленческого учета, для обеспечения в любое время доступа к оперативной информации о ходе исполнения ранее принятых бюджетов.

Основной целью создания системы бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с» является создания бюджета денежных средств на предприятии. Он необходим для того чтобы обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств, в предстоящем периоде.

Одна из наиболее серьезных задач, которую при постановке системы бюджетирования приходится решать в первую очередь, является определение формата бюджета. Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий и особенности деятельности. Предприятие в праве самостоятельно решать, какие бюджетные формы ему не обходимы и определять их вид. Процесс составления бюджетов требует совместных усилий разных отделов, контроля со стороны руководства организации. Для этого необходимо разработать матрицу формирования бюджетов (таблица 16).

ООО СМК «Эталон-с» имеет небольшую организационную структуру, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи.

Учитывая особенности специфики деятельности предприятия выделим необходимые операционные и финансовые бюджеты (таблица 15).

Таблица 15 – Матрица формирования бюджетов

Наименование бюджета	Ответственный исполнитель	Контролирующее лицо
Бюджет продаж	Инженер-сметчик	Заместитель директора
Бюджет закупок сырья и материалов	Инженер ПТО	Заместитель директора
Бюджет производственный расходов	Инженер ПТО	Заместитель директора

Наименование бюджета	Ответственный исполнитель	Контролирующее лицо
Бюджет коммерческих и управленческих расходов	Инженер-сметчик	Заместитель директора
Бюджет расходов на оплату труда	Бухгалтер	Заместитель директора
Бюджет налогов	Бухгалтер	Заместитель директора
Бюджет инвестиций	Заместитель директора	Директор
Бюджет движения денежных средств	Заместитель директора	Директор

Отразим структуру системы бюджетов на предприятии (рисунок 15) их взаимосвязь друг с другом.

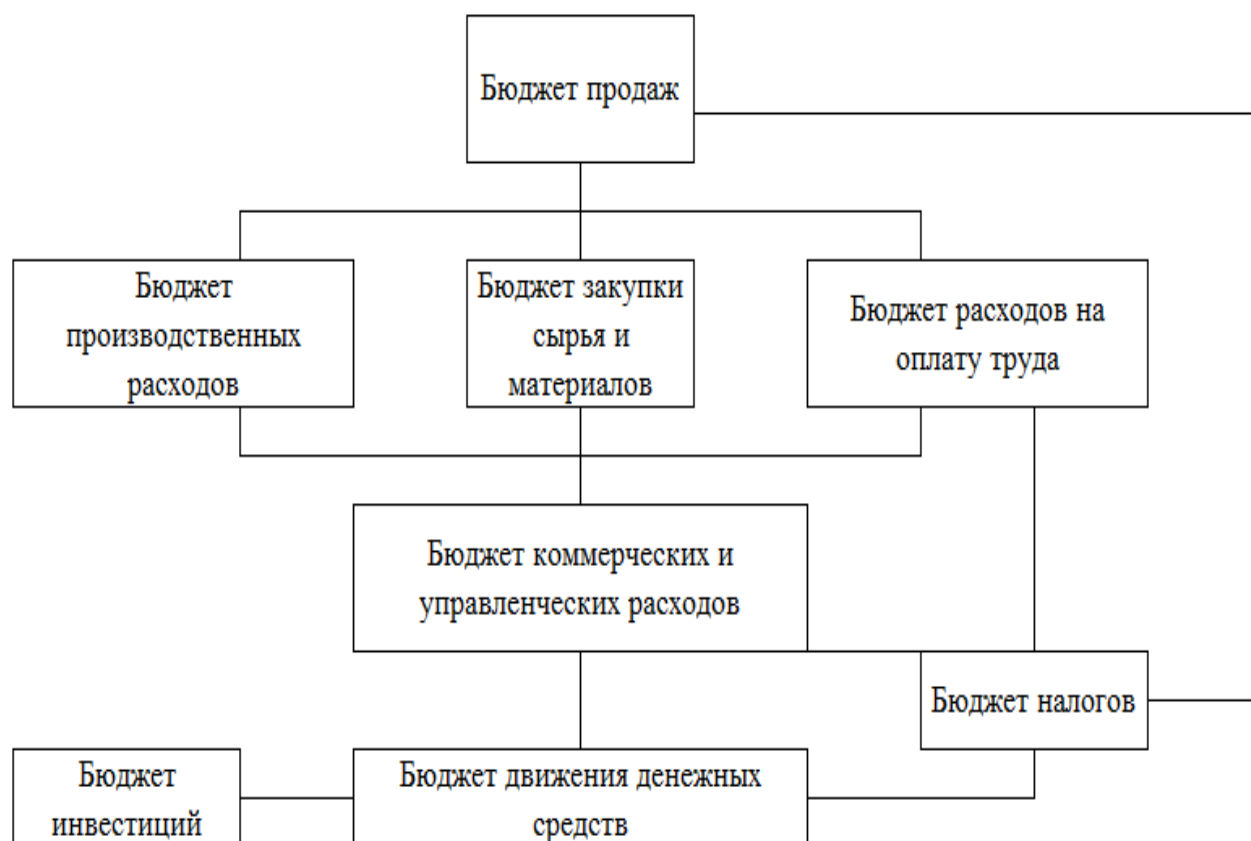


Рисунок 15– Структура системы бюджетов ООО СМК «Эталон-с»

Поскольку сложно спланировать деятельность предприятия сразу на год, в виду того, что заказы поступают по потребности заказчика и их объем заранее не

известен, предлагается ввести составление бюджетов поквартально с разбивкой по месяцам.

Для начала создания системы бюджетирования необходимо проанализировать заключенные договора на строительные-монтажные работы и договора поставки. Выделить какие работы запланированы по срокам на основании подписанных локальных смет и по поставке металлоконструкций.

На первоначальном этапе руководству не планируется выделять бюджеты на производственное подразделение и строительное-монтажное, бюджеты будет разрабатываться в целом по предприятию.

На основании запланированных работ необходимо составить отправную точку расчета – это общий график производства работ. Он применяется для планирования сроков выполнения работ, производства. В документе предлагаем отражать момент запланированного запуска работ в производство. На основании этого ответственный исполнитель сможет спланировать дальнейшие бюджеты, такие как бюджет продаж и бюджет закупок сырья и материалов.

На рисунке 16 показан фрагмент общего графика производства, где собраны запланированные СМР и поставка.

Также предлагается вести объектный календарный график, он применяется для каждого производимого объекта. План разбивается на месяцы, недели и дни, намечаются виды работ, их последовательность и взаимосвязь. В данном графике предлагаем отображать не только производство металлоконструкций, но и сроки выполнения монтажных работ. На основании этого ответственный исполнитель сможет спланировать дальнейшие бюджеты, такие как бюджет продаж. Также график поможет спланировать по срокам все необходимые затраты приходящиеся на объект. Фрагмент объектного календарного графика представлен на рисунке 17.

Наименование работ. Заказчик. Договор.	Стоимость работ по Договору, руб.	Январь			Февраль			Март		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Строительно-монтажные работы</b>										
<b>ООО СЗ "Никс"</b>										
-Договор №0489/Т9 жд А8 (9 этап)										
м/к кровли	568 798,00	■								
ограждение лестничных маршей	321 488,00		■							
усиление проемов на первом этаже	89 741,50			■						
м/к входных групп	148 799,00				■					
м/к ограждения входных групп	221 000,00				■	■				
Ограждение переходных лоджий	498 622,00									
-Договор №0790/Т10 жд.37.10 (10 этап)										
м/к кровли	367 988,00				■					
ограждение лестничных маршей	287 771,00				■					
ограждение спусков в подвал	23 900,00								■	
м/к входных групп	111 236,00						■			
м/к ограждения входных групп	168 799,00							■		
<b>ООО СК "Авантаж"</b>										
-Договор 2254/ДСП Детский сад в мкр Парковый										
м/к ограждения лестничных маршей	177 466,00	■								
теневые навесы	987 361,00		■	■						
<b>Поставка металлоконструкций</b>										
<b>ООО СК "СтройДом"</b>										
-Договор 0101/2017 (общ. дог. поставки)										
Нормокомплект жд10 (цоколь)	45 877,00	■								
Нормокомплект жд10 (1-5 этаж)	112 547,60				■					
Нормокомплект жд10 (6-12 этаж)	116 988,00					■				
Нормокомплект жд10 (кровля)	78 944,00							■		
<b>ООО СЗ "Никс"</b>										
-Договор П1-98/Т8-10 (Танковый)										
РМН 8 этап	897 655,00	■	■	■	■	■	■	■	■	■
РМН 9 этап	1 026 673,00	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Рисунок 16 – Фрагмент графика производства работ

Наименование	Стоимость работ по Договору, руб.	Январь																																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
<b>Строительно-монтажные работы</b>																																			
<b>ООО СЗ "Никс"</b>																																			
-Договор №0489/Т9 жд 37.9 (9 этап)																																			
м/к кровли	568 798,00																																		
ограждение лестничных маршей	321 488,00																																		
усиление проемов на первом этаже	89 741,50																																		

Рисунок 17 – Фрагмент объектного графика производства работ

Данные графики утвержденные руководством необходимо предоставлять в инженерно-сметный отдел и на его основании будут составляться, и рассчитываться следующие бюджеты.

Бюджет продаж необходим для планирования начислений выручки от реализации, а также денежных поступлений от всех видов деятельности: от строительно-монтажных работ, реализации готовой продукции, оказания услуг.

Прогноз объема продажи осуществляется с учетом разных факторов, как внутренних, так и внешних, которые могут повлиять на размер реализации в следующем периоде. На его величину влияют такие факторы, как объемы продаж предшествующих периодов, производственные мощности, рыночная конъюнктура, ценовая политика, спрос на продукцию заказчиков. Бюджет продаж имеет график ожидаемых поступлений денежных средств от продаж, который будет входить в доходную часть бюджета движения денежных средств.

Планирование объемов выполненных работ и продажа готовой продукции складывается из двух этапов:

- на первом этапе планируется объем реализации по отгрузке, то есть на основании подписания заказчиком документов, подтверждающих их принятие;
- на втором этапе, на основании плановых объемов отгрузки продукции планируются денежные поступления, в том числе на основании предусмотренных договорами сроков и размеров оплаты, планируемых поступлений авансовых платежей.

Для бюджета продаж выделим следующую классификацию доходов:

- доходы от СМР;
- доходы от реализации готовой продукции;
- доходы от оказания услуг.

Реализацию СМР в бюджете продаж предлагается расписывать по объектам. Реализацию готовой продукции предлагается группировать по категориям, т.к. большой объем отправочных марок сгруппируем в три основные группы: закладные изделия (элементы закладываемые в конструкции до бетонирования для со-



единения сваркой сборных и сборно-монолитных конструкций между собой), малые архитектурные формы (сооружения, художественно-декоративные элементы например урны, лавочки и др.), металлоконструкции (конструкции используемые для строительства зданий, масштабных устройств, механизмов и т.п.).

Реализацию услуг также предлагается группировать по основным категориям основные это разработка КМД и сварочные работы, остальные работы следует относить прочие работы.

На основании запланированных работ заполним бюджет продаж на планируемый период, таблица 16.

Таблица 16 – Форма бюджета продаж

Виды деятельности	Январь	Февраль	Март
Реализация СМР по объектам	3 966 521,84	1 602 520,50	1 500 492,00
Жилой дом 37.9 (9 этап)	471 789,00	154 899,00	–
Жилой дом 37.10 (10 этап)	24 599,00	345 601,00	194 899,00
Жилой дом 37.7 (7 этап)	378 899,33	12 368,00	–
Жилой дом 37.7 (8 этап)	713 681,00	–	–
Детский сад в мкр. Парковый	874 555,51	65 897,50	–
Детский сад на университетской набережной	–	–	655 759,00
Библиотека на ул. Ленина	–	658 966,00	649 834,00
КСК Рифей	1 502 998,00	364 789,00	–
Реализация готовой продукции по категориям	9 378 237,00	1 871 499,00	3 675 946,00
Закладные изделия	489 741,00	574 899,00	364 800,00
Малые архитектурные формы	126 997,00	94 800,00	60 000,00
Металлоконструкции	8 761 499,00	1 201 800,00	3 251 146,00
Оказание услуг по категориям	597 188,00	731 674,00	207 000,00
Разработка КМД	124 789,00	489 775,00	58 000,00
Сварочные работы	456 899,00	231 899,00	134 000,00
Прочие работы	15 500,00	10 000,00	15 000,00
Итого	13 941 946,84	4 205 693,50	5 383 438,00

Для заполнения данных в бюджет продаж по каждому объекту СМР необходимо вести вспомогательные таблицы учета объема выполненных работ и поступления денежных средств, пример таблиц учета представлен в таблице 17 и таблице 18.

Таблица 17 – Фрагмент формы для учета объема выполненных работ по объектам

Наименование	Дог. цена, руб.	Объем выполненных работ, руб.		Объем невыполненных работ на сумму, руб.	Остаток невыполненных работ на закрытие, %
		На начало декабря	На конец декабря		
Детский сад в мкр. Парковый					
Смета №1 Металлоконструкции кровли	374 200,00	174 054,00	200 146,00	0,00	–
Смета №2 Ограждение наружных лестниц	454 565,00	227 282,50	227 282,50	0,00	–
Смета №3 Ограждение лестничных маршей	231 400,00	–	53 934,00	177 466,00	76,69 %
Смета №4 Теневые навесы	1 434 333,00	134 091,60	312 880,40	987 361,00	68,84 %

Таблица 18 – Фрагмент формы для учета поступления денежных средств по объектам

Наименование	Дог. цена, руб.	Поступления денежных средств, руб.		Остаток неоплаченных работ, руб.	Остаток неоплаченных работ, %
		На начало декабря	На конец декабря		
Детский сад в мкр. Парковый					
Смета №1 Металлоконструкции кровли	374 200,00	261 940,00	–	112 260,00	30,00 %
Смета №2 Ограждение наружных лестниц	454 565,00	318 195,50	–	136 369,50	30,00 %
Смета №3 Ограждение лестничных маршей	231 400,00	–	92 560,00	138 840,00	60,00 %
Смета №4 Теневые навесы	1 434 333,00	573 733,20	200 000,00	660 599,80	53,94 %

Далее необходимо разработать бюджет закупок сырья и материалов, он предназначен для определения затрат на материалы, которые необходимы для выполнения производственного плана работ. Поскольку каждый заказ индивидуален, материалы заказываются конкретно по нему, в связи с этим имеется минимальное количество складских остатков.

Для того чтобы заполнить бюджет закупки сырья и материалов необходимо рассчитать потребность в материале по каждому заказу. Для строительно-монтажных работ объем материала, берется на основании утвержденных локальных смет (приложение Б) а также его стоимость.

Для того чтобы рассчитать объем материала необходимого для реализации готовой продукции используется специальная форма в Excel разработанная на предприятии (приложение В). В данной форме уже заведены основные позиции, такие как изделия для нормоконспектов и проектные конструкции. Если же заказ абсолютно новый, то он просто заполняется в форму на основании спецификации металлоконструкции. Необходимо заполнить материал, из которого изготавливается конструкция, а также ее размеры. Первым делом переносим в форму заказ, и она формирует таблицу, в которой мы видим материал и его количество. Далее с помощью сводной таблицы формируем потребность. На основании сформированной потребности рассчитываем закуп материала в тоннах. Далее на основании полученного объема мы можем рассчитать стоимость затрат на материалы подставив текущую рыночную стоимость металлопроката. Таким образом мы собираем материал по всем локальным сметам и материал по заявкам формируем общий тоннаж и общую стоимость затрат на металлопрокат, далее вносим это в бюджет закупок сырья и материалов.

Потребность в метизах и бетоне формируется на основании локальных сметных и вносится в бюджет.

На стадии расчета локальной сметы на основании КМ не всегда указывается данные по расходу на метизы, поэтому необходима разработка КМД где эти расходы могут меняться и уточняться. Для того чтобы учесть в бюджете затраты на

метизы предлагаем на основании опыта разработать универсальный коэффициент для расчета веса метизов от общего тоннажа металлоконструкций.

Проведя анализ выполненных проектов, можно сделать вывод, что метизы составляют 1,5- 2 % от общего тоннажа металлоконструкций. Диапазон коэффициента определяется по наличию монтажных узлов на которые они будут использоваться, например если это каркас здания, то монтажных узлов будет больше, а следовательно мы применим для предварительного расчета 2 % . Таким образом, если нам известно, что на основании КМ общий тоннаж металлоконструкций составляет 204,157 т., то следовательно применив коэффициент 2 % мы учтем 4,08 т метизов к закупке. Форма бюджета закупок сырья и материалов имеет вид таблица 19.

Таблица 19 – Форма бюджета закупок сырья и материалов

Наименование статьи	Январь	Февраль	Март
Металлопрокат	5 987 111,00	1 459 766,00	1 489 200,00
Метизы	160 480,33	83 699,00	68 000,00
Бетон	21 000,00	5 000,00	5 000,00
Прочее	8 000,00	3 000,00	3 000,00
Итого	6 176 591,33	1 551 475,00	1 565 200,00

Также на основании локальных смет формируется такие потребности как:

1 Транспортные услуги. К ним относятся услуги автокрана, автовышки, доставка, полуприцеп, самопогрузчик, троса.

2 Производственные услуги. В основном к данным услугам относятся затраты на покраску металлоконструкций.

Все эти затраты включаются в бюджет производственных расходов.

Далее сформируем бюджет производственных расходов, таблица 20. Он необходим для того чтобы отражать все затраты связанные с производством продукции. Расходы планируются на основе потребностей производства.

Таблица 20 – Форма бюджета производственных расходов, тыс. руб.

Статья расхода	Январь	Февраль	Март
Материалы	6 176 591,33	1 551 475,00	1 565 200,00
Зарплата работников основного производства	730 000,00	694 000,00	916 000,00
Отчисления на социальные нужды	219 000,00	208 200,00	274 800,00
Услуги сторонних организаций	250 333,00	200 189,00	104 988,00
Амортизация основных фондов	128 000,00	128 000,00	128 000,00
Аренда площадки (цех)	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Топливо	45 000,00	45 000,00	45 000,00
Электроэнергия	33 000,00	33 000,00	33 000,00
Прочие выплаты	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Итого	7 641 924,33	2 919 864,00	3 126 988,00

Также необходимо сформировать бюджет коммерческих и управленческих расходов, таблица 21. В коммерческих расходах необходимо отражать затраты связанные с продвижением компании на рынке сбыта. В управленческих расходах необходимо отражать все расходы, которые непосредственно связаны с реализацией и в основном являются постоянные.

Таблица 21 – Форма бюджета коммерческих и управленческих расходов, тыс. руб.

Статья расхода	Январь	Февраль	Март
Коммерческие расходы			
Реклама	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Итого	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Управленческие расходы			
Заработная плата управленческого персонала	208 000,00	208 000,00	263 000,00
ЕСН	62 400,00	62 400,00	78 900,00
Амортизация ОС общехозяйственного назначения	39 000,00	39 000,00	39 000,00
Аренда (офис)	9 000,00	9 000,00	9 000
Интернет	9 500,00	9 500,00	9500
Канцтовары	33 000,00	–	–
Почтовые расходы	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Услуги по охране	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Лизинг	9 000,00	9 000,00	9 000,00
Прочие затраты	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Итого	374 900,00	341 900,00	413 400,00

Далее разработаем формы бюджетов оплаты труда, таблица 22, таблица 23.

Таблица 22 – Форма бюджета оплаты труда работников производства

Сотрудники	Плановый фонд рабочего времени, ч.	Тариф, руб./ч.	Зарплата, руб.	в т.ч премии		Фонд оплаты труда итого, руб.	ЕСН 30%, руб.	НДФЛ 13%, руб.
				За бригадирство (ежемес.)	За выполнение плана (кварт.)			
Начальник производства	160	400	64 000,00	–	–	64 000,00	19 200,00	8 320,00
Заместитель начальника производства	160	350	56 000,00	–	–	56 000,00	16 800,00	7 280,00
Сварщики-сборщики м/к	1120	312,5	355 000,00	5 000,00	–	355 000,00	106 500,00	46 150,00
Монтажники м/к	800	312,5	255 000,00	5 000,00	–	255 000,00	76 500,00	33 150,00
Итого			730 000,00	–	–	730 000,00	219 000,00	94 900,00

78

Таблица 23 – Форма бюджета оплаты труда административно-управленческого персонала

Сотрудники	Оклад	Зарплата, руб.	Квартальная премия	Фонд оплаты труда итого, руб. (1 квартал)	Страховые взносы во внебюджетные фонды 30%, руб.	НДФЛ 13%, руб.
Директор	50 000,00	50 000,00	–	50 000,00	15 000,00	6500
Заместитель директора	43 000,00	43 000,00	–	43 000,00	12 900,00	5590
Бухгалтер	30 000,00	30 000,00	–	30 000,00	9 000,00	3900
Инженер-сметчик	35 000,00	35 000,00	–	35 000,00	10 500,00	4550
Инженер ПТО	30 000,00	30 000,00	–	30 000,00	9 000,00	3900
Делопроизводитель	20 000,00	20 000,00	–	20 000,00	6 000,00	2600
Итого		208 000,00	–	208 000,00	62 400,00	27 040,00

Бюджет на оплату труда необходим для планирования фонда заработной платы сотрудников на планируемый период. Он подготавливается на основании данных о производительности труда и ставок оплаты. На предприятии мы предложили разделения бюджетов на два вида это бюджет оплаты труда работников производства и оплаты труда административно-управленческого персонала. Информация из бюджета расходов на оплату труда будет отражаться в расходной части бюджета движения денежных средств.

Предприятие, независимо от организационно-правовой формы, по результатам деятельности должно начислить и заплатить налоги в бюджет и во внебюджетные фонды. В процессе формирования необходимо учесть все основные налоги и отчисления: налог на имущество, налог на добавленную стоимость, налог на прибыль, транспортный налог, а также социальные отчисления во внебюджетные фонды, налог на доходы физических лиц. Бюджет налоговых платежей представлен в таблице 24, он объединяет все налоговые платежи воедино на предстоящий квартал и позволяет оценить влияние налоговой нагрузки на финансовый результат предприятия и просчитать различные варианты оптимизации.

Таблица 24 – Форма бюджета налоговых платежей

Виды налогов	Задолж. на нач. пер., руб.	Бюджет налогов на 1 квартал				
		Налогооблагаемая база, руб.	Ставка налога, %	Начисляемая сумма, руб.	Сумма к вычету, руб.	Сумма к уплате, руб.
Транспортный налог	–	–	–	9 000,00	–	9 000,00
Налог на имущество	–	1 396 800,00	2,2	7 534,00	–	7 534,00
НДС	–	23 591 078,34	20	3 931 846,39	947 239,05	2 984 607,34
Налог на прибыль	–	1 486 500,00	20	297 300,00		297 300,00
Страховые взносы на обязательное медицинское страхование	–	3 019 000,00	30	905 700,00	–	905 700,00
НДФЛ	–	3 019 000,00	13	392 470,00	21 000,00	371 470,00
Итого						4 575 611,34

Предприятие на данный момент ведет деятельность по расширению производства закупается новое оборудование, а также с 2021 года запланирована постройка здания офиса на территории цеха. Для того чтобы учитывать все инвестиционные затраты предлагается разработать бюджет инвестиций, таблица 25.

В бюджете будут рассматриваться вопросы обновления-выбытия капитальных активов (основных средств, долгосрочных финансовых вложений).

Таблица 25 – Форма бюджета инвестиций, руб.

Наименование статьи	Январь	Февраль	Март
Поступления			
Продажа оборудования	–	–	132 600,00
Итого	–	–	132 600,00
Выплаты			
Покупка станка плазменной резки	800 000,00	–	–
Установка и наладка оборудования (станка плазменной резки)	–	450 000,00	374 800,00
Итого	800 000,00	450 000,00	374 800,00

На основании вышеперечисленных бюджетов мы можем заполнить главную форму – бюджет движения денежных средств. Данный документ обеспечит нам прогнозирование во времени поступлений денежных средств, а также их выплат.

Все поступления денежных средств должны превышать их использование в том же периоде. Конечное сальдо в бюджет должно быть положительным, поэтому он подготавливается, как минимум с ежемесячной разбивкой.

Разработаем форму бюджета движения денежных средств предприятия таблица 26.

Таблица 26 – Форма бюджета движения денежных средств, руб.

Наименование статьи	Январь	Февраль	Март
Остаток на начало периода	150 000,00	3 346 781,93	3 132 744,68
Операционная деятельность			
Поступления	13 941 946,84	4 205 693,50	5 383 438,00
За выполненные СМР	3 966 521,84	1 602 520,50	1 500 492,00
За реализацию продукции	9 378 237,00	1 871 499,00	3 675 946,00



Наименование статьи	Январь	Февраль	Март
За оказанные услуги	597 188,00	731 674,00	207 000,00
Расходы	9 945 164,92	3 969 730,75	4 359 865,00
Сырье и материалы	6 176 591,33	1 551 475,00	1 565 200,00
Зарплата	964 873,00	938 000,00	902 000,00
Налоги и отчисления	2 182 867,59	942 566,75	1 450 177,00
Общепроизводственные расходы	516 333,00	466 189,00	370 988,00
Коммерческие и управленческие расходы	104 500,00	71 500,00	71 500,00
Чистый денежный поток от операционной деятельности	3 996 781,93	235 962,75	1 023 573,00
<b>Инвестиционная деятельность</b>			
Поступления			132 600,00
Расходы	800 000,00	450 000,00	374 800,00
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-800 000,00	-450 000,00	-242 200,00
<b>Финансовая деятельность</b>			
Поступления			
Получение кредитов и займов			
Расходы			
Погашение кредитов и займов			
Чистый денежный поток от финансовой деятельности			
Суммарный чистый денежный поток	3 196 781,93	-214 037,25	781 373,00
Остаток денежных средств на конец периода	3 346 781,93	3 132 744,68	3 914 117,68

В данном документе отражается:

1. Денежные поступления (денежный приток).
2. Денежные выплаты (денежный отток).
3. Суммарный денежный поток;
4. Остаток денежных средств (на начало и конец планируемого периода).

Бюджет движения денежных средств составлен отдельно по трем видам деятельности: основной (производственной), инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

Раздел финансовая деятельность не заполняется, так как на данный момент у предприятия нет кредитов и займов. В случае их появления необходимо ввести дополнительный бюджет привлечения заемных средств.

В конце каждого квартала необходимо проводить контроль за исполнением бюджетов обеспечить сопоставимость их показателей с данными финансового учета, составлять отчет об исполнении бюджета для анализа отклонений. В отчете необходимо предоставлять план-факт анализ за каждый месяц нарастающим итогом с начала года. По результатам необходимо оценить отклонения план-фактовых показателей.

Таким образом мы разработали систему бюджетов предлагаемую к внедрению в ООО СМК «Эталон-с».

На начальном этапе внедрения системы бюджетирования предлагается воспользоваться данными формами бюджетов. В дальнейшем систему можно развивать. Детализировать бюджеты более конкретно, создавать новые вспомогательные операционные бюджеты, а также разработать составление финансовых бюджета таких как: доходов и расходов (прогноз отчетов о финансовых результатах) и прогнозного баланса.

Для того чтобы обеспечить возможность контролировать ход исполнения бюджетов был разработан регламент бюджетного процесса ООО СМК «Эталон-с» (приложение Г).

В регламенте указаны: основные термины и определения; цели системы бюджетирования на предприятии; основные принципы и требования к бюджету; установлены целевые показатели; планирование бюджетов; порядок согласования, сроки и утверждение бюджетов; общие требования; распределение обязанностей, а также ответственность участников бюджетного процесса.

Также была разработана форма платежного календаря и регламент его формирования (приложение Д). В регламенте отражены: общие положения; цели; процедуры; представлена классификация статей поступления и выбытия денежных средств; порядок планирования поступления и выбытия денежных средств; порядок установления лимитов, приоритетности платежей для ООО СМК «Эталон-с».

## Выводы по разделу три

В первую очередь мы определили, какой метод бюджетирования лучше подойдет ООО СМК «Эталон-с». Для этого была проанализирована динамика финансовых показателей компании. На основании представленной динамики финансовых показателей мы видим, что в течение трех лет произошло значительное увеличение выручки, однако уровень переменных затрат достаточно высок – это говорит о неэффективности и неуправляемости бизнес-процессов. Прибыль от продаж совершенно хаотична и имеет отрицательное значение.

Отрицательная рентабельность говорит нам о том, что предприятие упускает выгоду или недополучает её, а, следовательно, ведет убыточную деятельность.

Компания находится в критическом финансовом состоянии, убытки и высокий уровень затрат не позволяют развиваться.

Далее была рассмотрена динамика продаж в компании. На основании анализа динамики продаж компании можно сделать вывод о том, что ни в одном из анализируемых периодов доля продаж не совпадает. Это значит, что сезонность спроса в ООО СМК «Эталон-с» не наблюдается.

Далее на основании динамики продаж было рассчитано стандартное отклонение по годам – волатильность выручки. Расчет показал, что величина стандартного отклонения достаточно высока, что означает большой разброс значений от средней величины, в более широком диапазоне. Это обусловлено тем, что объем заказов в каждом месяце разный, все зависит от потребности заказчика и строительной готовности на объекте.

Таким образом, мы проверили шесть параметров, которые говорят о том, что ООО СМК «Эталон-с» нужно заняться гибким бюджетированием, где бюджеты будут строиться по принципу «снизу вверх». Гибкое бюджетирование поможет разобраться в причинах колебаний и отклонений, выработать меры для стабилизации.

Далее выделили основные этапы для постановки системы бюджетирования на предприятии:

1 Первым этапом необходимо разработать технология бюджетирования в которую входят инструментарии финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения.

2 Вторым этапам является организация бюджетирования, включающая финансовую структуру компании, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций между сотрудниками в процессе бюджетирования;

3 Третьей этап автоматизация финансовых расчетов.

На первоначальном этапе внедрения системы основной целью создания системы бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с» являлось создания бюджета денежных средств на предприятии. Для заполнения БДДС было необходимо сформировать систему функциональных бюджетов предприятия и ответственных исполнителей по их формированию. Далее была отражена взаимосвязь бюджетов другом с другом.

Периодом бюджетного планирования был выбран квартал с разбивкой по месяцам.

Также были предложены вспомогательные графики и таблицы для формирования операционных бюджетов, а также описана методика их заполнения.

На основании предложенных функциональных бюджетов был составлен и заполнен БДДС.

Бюджет движения денежных средств составлен отдельно по трем видам деятельности: основной (производственной), инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

В конце каждого квартала необходимо проводить контроль за исполнением бюджетов обеспечить сопоставимость их показателей с данными финансового учета, составлять отчет об исполнении бюджета для анализа отклонений. В отчете необходимо предоставлять план-факт анализ за каждый месяц нарастающим итогом с начала года. По результатам необходимо оценить отклонения план-факсовых показателей для оценки.

На начальном этапе внедрения системы бюджетирования предлагается воспользоваться предложенными формами бюджетов. В дальнейшем систему можно развивать. Детализировать бюджеты более конкретно, создавать новые вспомогательные операционные бюджеты, а также разработать составление бюджета доходов и расходов (прогноз отчетов о финансовых результатах) и прогнозного баланса.

Для того чтобы обеспечить возможность контролировать ход исполнения бюджетов был разработан регламент бюджетного процесса ООО СМК «Эталон-с».

В регламенте указаны: основные термины и определения; цели системы бюджетирования на предприятии; основные принципы и требования к бюджету; установлены целевые показатели; планирование бюджетов; порядок согласования, сроки и утверждение бюджетов; общие требования; распределение обязанностей, а также ответственность участников бюджетного процесса.

Также была разработана форма платежного календаря и регламент его формирования. В регламенте отражены: общие положения; цели; процедуры; представлена классификация статей поступления и выбытия денежных средств; порядок планирования поступления и выбытия денежных средств; порядок установления лимитов, приоритетности платежей для ООО СМК «Эталон-с».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовое планирование является необходимым элементом управления процессами создания, распределения и использования финансовых ресурсов организации. Оно основывается на разработке подробных финансовых планов, является составной частью общего планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого на предприятии.

В бюджетном планировании одна из главных задач – оценка достаточности движения денежных средств на предстоящий год.

Целью выпускной квалификационной работы являлось повышение эффективности (прибыльности) работы ООО СМК «Эталон-с» за счет детального и адресного планирования и контроля доходов и расходов, получаемых от тех или иных видов деятельности.

Для достижения поставленной цели в работе были выполнены следующие задачи:

- проведен стратегический и операционный анализ деятельности ООО СМК «Эталон-с»;
- разработана система бюджетов на основе общепринятых методологических основ построения внутрифирменной системы бюджетирования на предприятии;
- разработаны рекомендации по постановке системы бюджетирования в ООО СМК «Эталон-с».

В результате решения рассматриваемых выше задач были получены следующие результаты.

Проведен STEEP-анализ. При анализе были рассмотрены все факторы, оценены с точки зрения вероятности их реализации и силы влияния на организацию. Рассматривались такие группы факторов как: экономические; социальные и культурные; правовые и политические; технологические и экологические.

Положительными факторами, оказывающими наибольшее влияние на возможности предприятия являются: «Наличия тенденции роста в строительстве жилых

домов и промышленных зданий», «Влияние потребительского спроса», «Повышение со стороны потребителей требований к качеству выпускаемой продукции», «Ужесточение требований к качеству и безопасности выпускаемой продукции», а также вся группа технологических факторов.

Отрицательными факторами, оказывающими наибольшее влияние на возможности предприятия являются: «Нестабильность рынка стали и алюминия», «Снижение покупательной активности», «Принятие законов, предусматривающих ущемление прав для производителей», а также вся группа экологических факторов.

Анализ отраслевого окружения показал, что в соответствии с типами рынка ООО СМК «Эталон-с» находится в «Совершенной конкуренции».

Далее был проведен анализ «пяти сил» М. Портера и произведена оценка рыночных рисков. Наиболее вероятными и оказывающими влияние среди конкурентов были выявлены такие риски как: «Более низкие цены на продукцию». Среди поставщиков: «Нарушение сроков графика отгрузок» и «Повышение цен на материалы». Среди покупателей: «Снижение объемов покупаемой продукции».

Обобщающим методом стратегического анализа являлось проведение SWOT-анализа. Был выделен перечень сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз. Далее была произведена оценка этих факторов. На основании проведенного SWOT-анализа наблюдается, что сумма «Сильные стороны + Возможности» силой влияния превышает «Слабые стороны + Угрозы». Для разработки стратегии провели корреляционный (сопоставительный) анализ, определяем наиболее значимые факторы и устанавливаем связь между ними. На основании анализа предложили стратегию развития.

Далее был проведен финансовый анализ деятельности компании ООО СМК «Эталон-с». На основании аналитического баланса была выявлена динамика показателей. Далее была проведена проверка выполнения условий «Хорошего» баланса на конец отчетного года. На основании проверки условий хорошего баланса

ООО СМК «Эталон-с» было выявлено, что 5 из 6 признаков хорошего баланса не выполняются.

Далее был проведен анализ динамики отчета о финансовых результатах на основании анализа мы можем сделать вывод о том, что компания не гарнирует прибыль.

Далее был проведен анализ финансовых коэффициентов компании по методике STANDARD & POOR'S. На основании результатов полученных при проведении анализа финансовых коэффициентов был сделан вывод о том, что предприятие нуждается в улучшении своего финансового состояния, большинство показателей имеют тенденцию к снижению а, следовательно, предприятие теряет свою прибыль.

Для того чтобы сделать предприятие рентабельным, было принято решение о создании системы бюджетирования на предприятии. Основной причиной, которая побудила заняться разработкой системы бюджетирования, стала острая необходимость создания инструментария для планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Для начала мы изучили основные теоретические и методологические основы построения внутрифирменной системы бюджетирования на предприятии.

В первую очередь мы определили, какой метод бюджетирования лучше подойдет ООО СМК «Эталон-с». Для этого была проанализирована динамика финансовых показателей компании. Рассмотрели динамику продаж в компании. На основании анализа сделали вывод о том, что ООО СМК «Эталон-с» нужно заняться гибким бюджетированием, где бюджеты будут, строятся по принципу «снизу вверх».

Далее выделили основные этапы для постановки системы бюджетирования на предприятии.

Сформировали систему функциональных бюджетов предприятия и ответственных исполнителей по их формированию. Отразили взаимосвязь бюджетов другом с другом.



Периодом бюджетного планирования был выбран квартал с разбивкой по месяцам.

Также были предложены вспомогательные графики и таблицы для формирования операционных бюджетов, а также описана методика их заполнения.

Результатом работы является разработка рекомендаций по постановке системы внутрифирменного бюджетирования, разработка системы бюджетов предприятия, разработка регламента бюджетного процесса ООО СМК «Эталон-с», разработка формы платежного календаря, а также регламента по его формированию и приоритетности платежей ООО СМК «Эталон-с».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федер. закон от 6.12.2011 г. № 402-ФЗ по сост. на 23.05.2016 г.: принят Гос. Думой 22.11.2011 г.: одобр. Советом Федерации 29.11.2011 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 30.01.2019)

2 Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: Федер. закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ: принят Гос. Думой 14.01.1998 г.: одобр. Советом Федерации 29.11.2011 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 04.11.2020).

3 Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 43н // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 15.06.2019).

4 Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99) [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 № 32н // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 15.06.2019).

5 Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99) [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 № 33н// СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 15.06.2019).

6 Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: утвержденный приказом Минфина России от 29 июля 1998 г. № 34н // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 15.06.2019).

7 Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета / Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации от 22 апреля 2002 г. N 4.

8 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Институт системного анализа РАН, ЦЭМИ РАН и др. / Авт. колл.:

Н.Г. Алешинская, П.Л.Виленский, В.И.Волков, А.Г.Гранберг и др. М., 2004. – 220 с.

9 Концепции и принципы управленческого учета. Методические рекомендации Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации.

10 Бабанова, Ю.В. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию / Ю. В. Бабанова. – Lap Lambert Publishing, 2012. – 105 с.

11 Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 372 с.

12 Вахрушина, М. А. Управленческий анализ: учеб для вузов / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л: Высш. шк., 2010. – 431 с.

13 Виханский, О.С. Стратегический менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2006. – 161 с.

14 Гаррисон, Р., Норин, Э., Брюэр, П. Управленческий учет / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 592 с.

15 Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Гранд.– СПб.: Питер, 2008. – 554 с.

16 Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 239 с.

17 Джонс, Э. Деловые финансы: Бизнес книга / Э. Джонс. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 412 с.

18 Друри, К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов / К. Друри, пер. с англ. В.Н. Егорова, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012, – 1423 с.

19 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2010. – 351 с.

- 20 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 148 с.
- 21 Ивашенцева, Т. А. Экономика предприятия: учебник / Т.А. Ивашенцева. – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.
- 22 Кузьмина, М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина. – М.: КноРус, 2010. – 301 с.
- 23 Кудряшов, В.П. Финансы: учебное пособие / В.П. Кудряшев.– Херсон: Олди-плюс, 2002. – 352 с.
- 24 Молчанов, С.С. Управленческий учет. Практический курс / С.С. Молчанов. – М.: ЭКСМО, 2009. – 544 с.
- 25 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.- 3-е изд. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
- 26 Панов, М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 304 с.
- 27 .Портер, М. Конкурентное преимущество / М. Портер. – Альпина Бизнес Букс, 2008. – 716 с.
- 28 Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: учебник / Р.В. Савкина. – 3-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 320 с.
- 29 Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): учебник / Н.А. Сафронова – Москва: Магистр: Инфра-М, 2014. – 253 с.
- 30 Хруцкий, В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика / В. Хруцкий, В. Гамаюнов. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 203 с.
- 31 Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия / Л.А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2015. – 435 с.
- 32 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

33 Вахрушина, М.А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 114 с.

34 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2003. – 577 с.

35 Григорьев, А.В. Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие / А.В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. – 136 с.

36 Незамайкин, В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.]; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 12 с.

37 Карпова, Т.П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. – 300 с.

38 Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 269 с.

39 Оформление печатных работ студентов: методические указания / Составители И.И. Просвирина, Л.Л. Зайончик, А.В. Матвеева и др. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 19 с.

40 Бюджетирование: теория и практика. учебное пособие / Л.С. Шаховская [и др.]. – 2-е изд., стер. – М.: КноРус, 2011. – 189 с.

41 Теория бухгалтерского учета: учебное пособие / В.П. Астахов. 12-е изд. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. – 395 с.

42 Управленческий и производственный учет: учебник / К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 1401 с.

43 Финансовая отчетность: Анализ финансовой отчетности: Основы балансоведения: учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. – М.: Проспект: Велби, 2006. – 430 с.

44 Савельева, И.П. Бюджетирование деятельности промышленного предприятия / Лекция к дисциплине «Бюджетирование деятельности промышленного предприятия» – 14 с.

45 Савельева, И.П. Процесс бюджетирования как управленческая технология / Лекция к дисциплине «Бюджетирование деятельности промышленного предприятия» – 13 с.

46 Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА). – URL: <https://www.acra-ratings.ru/> (дата обращения 15.12.2019 г.).

48 Корпоративный менеджер. Как кризис отражается на потребителях и компаниях и каковы их ожидания. URL:<https://www.cfin.ru/anticrisis/companies/cases/e-crisis-survey.shtml> (дата обращения 18.12.2019 г.).

49 Коммерсантъ. Ввод жилья в эксплуатацию в 2018 году. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3917699> (дата обращения 14.12.2019 г.)

50 Мировой рынок металла. – URL: <https://metallplace.ru/about/stati-o-chnoy-metalurgii> (дата обращения 10.12.2019 г.).

51 Отчет Губернатора Челябинской области о результатах деятельности Правительства Челябинской области в 2018 году. – URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?\\*=cJnPVfGrzCy](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=cJnPVfGrzCy) (дата обращения 17.12.2019 г.).

52 Закат металла: как аналитики предсказали падение цен на сталь. – URL: <http://www.rbc.ru/business/18/12/2018/5c17684b9a79472e399ffa84> (дата обращения 08.12.2019 г.).