**Бюджетирование**

2014

Диплом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………….……….…....................3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.............5

1.1 Роль финансового планирования в деятельности организации............................…5

1.2 Бюджетирование как метод финансового планирования......................…................6

1.3Основные виды бюджетов предприятия и методы их формирования....................12

2 АНАЛИЗ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ МУП «ЭНЕРГЕТИК»…..............................................................................................................24

2.1 Финансово-экономическая характеристика предприятия ….................................24

2.2 Анализ существующей системы бюджетирования на предприятии МУП

 «Энергетик»..................................................................................................................35

2.3Совершенствование системы бюджетирования…....................................................42

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………….................….45

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК....….……….……………....................................47

ПРИЛОЖЕНИЯ…….……………………...………….……….……...................………49

ВВЕДЕНИЕ

Организация управления финансовыми ресурсами занимает все более значимое место в современных условиях хозяйствования. Эта сфера обладает высокой рискованностью, подвержена влиянию как внешних, так и внутренних факторов, а так же является очень разнообразной.

Финансовое планирование - это составная часть системы управления финансовыми ресурсами, которое в свою очередь представлено стратегическим и оперативным финансовым планированием. Оно позволяет учесть все факторы, которые оказывают влияние на финансовую сферу, а так же предугадать дальнейшее развитие предприятия.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Одним из вариантов организации оперативного финансового планирования выступает бюджетирование. Сущность этого метода состоит в том, что вся деятельность предприятия состоит в сбалансированности доходов и расходов, с четко обозначенными источниками их формирования и закрепленными ответственными лицами.

Бюджетирование играет важную роль в развитие предприятия. Оно позволяет повысить эффективность и качество управленческой работы, усилить режим экономии материальных и финансовых ресурсов, выявить причины отклонений тех или иных показателей деятельности компании. Руководство предприятий должно ясно представлять основные долгосрочные цели, достижение которых позволит занять лидирующие конкурентные позиции.

Эта тема актуальна, так как в настоящее время, стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Целью работы является формирование направлений совершенствования системы бюджетирования в организации МУП «Энергетик».

Цели работы определили задачи:

1. определить сущность бюджетирования в организации;
2. рассмотреть основные виды бюджетов предприятия и методы их составления;
3. провести анализ бюджетов организации МУП «Энергетик»;
4. рассмотреть организацию финансового планирования;
5. выявить проблемы бюджетирования организаций;
6. предложить методы решения проблем бюджетирования на предприятии.

Предметом исследования является процесс бюджетирование как организация финансов предприятия.

Объектом исследования данной работы является формирование бюджетов финансовой деятельности МУП «Энергетик».

При написании курсовой работы были использованы методы сравнения, теоретические, статистические, анализ и т.д.

Теоретическая база : нормативные акты, учебники, экономические журналы.

Практическая база: финансовая отчетность, данные о бюджете, интернет ресурсы.

Дипломная работа состоит из содержания, введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложения.

Глава первая содержит три параграфа, которые раскрывают основные теоретические основы, понятия, функции и виды бюджетов организации.

Глава вторая посвящена характеристике организации, анализу существующей системы бюджетирования на предприятии МУП «Энергетик» и меродов совершенствования бюджетирования на предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. Роль финансового планирования в деятельности организации

В современной экономике одними из наиболее приоритетных выступают вопросы финансового планирования и прогнозирования. Основными причинами составления планов на предприятии являются:

- неопределенность будущего, обусловлено тем, что в неопределенных условиях требуется регулярно актуализировать и совершенствовать методы составления планов;

- координирующая роль, состоит в том, что наличие общих целевых показателей стимулирует к более ответственному взаимодействие к текущей деятельности, так и на перспективу;

- создает возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных видов деятельности, которые осуществляет или планирует осуществлять в будущем организация;

- оптимизация результатов, эту причину можно выделить как самую приоритетную, так как она способствует эффективному распределению и использованию ресурсов, а также повышению ответственности разного уровня руководителей за предоставленные им в распоряжение активы и ресурсы. [1, с. 5-7]

 При помощи плановых показателей, руководители предприятий осуществляют мотивацию персонала, контроль результатов и их оценку. С помощью прогнозирования и планирования, можно уменьшить негативные последствия предпринимательского риска.

В современных рыночных условиях в значительной мере возрастает роль вопросов эффективного управления финансовыми ресурсами. От того, насколько эффективно они преобразовываются в оборотные и основные средства, а также средства стимулирования труда, во многом зависит финансовое благополучие фирмы в целом, а также её работников и владельцев. (2 стр. 13-15)

Финансовое планирование на предприятии осуществляется планово- экономическим и финансовым отделами. Самостоятельные финансовые отделы (управления) создаются, как правило, на крупных и средних предприятиях. В со- став отдела могут входить подразделения (сектор, бюро, группа) финансового планирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, организации рас- четов, инкассации, кассовых операций и др.

Задачами финансового планирования являются:

* определение источников и размеров собственных финансовых ресурсов (прибыли, амортизационного фонда и устойчивые пассивы - кредиторская задолженность, которая законно находится в обороте);
* принятие решений о необходимости привлечения внешних финансовых ресурсов за счет выпуска ценных бумаг, получения кредитов, займов. Развиваться лучше не за счет своих средств, а за счет внешних кредиторов, «собственные средства дороже заемных»;
* выявление резервов рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств в целях максимально возможного повышения эффективности производства, его рентабельности;
* определение финансовых взаимоотношений предприятия с госбюджетом, банками, с вышестоящими организациями (налоги, гранты, субсидирование);
* обеспечение соблюдения интересов акционеров и других инвесторов;
* контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

В российской практике распространено деление планирования (и планов) в зависимости от задач и по временному признаку на перспективное (долгосрочное - на период свыше 1 года), текущее (краткосрочное – на год с разбивкой по кварталам) и оперативное (в пределах квартала вплоть до одного дня). Оперативное финансовое планирование включает составление платежного календаря (план безналичного денежного оборота), кассового плана (план налично-денежного оборота) и расчет потребности в краткосрочном кредите. Планы служат инструментом наглядного представления целевых показателей и возможностей их достижения, а отчеты – инструментом наглядного представления фактического уровня достижения целей.

Методы финансового планирования на предприятии:

* Расчетно-аналитический, основан на прогнозировании финансовых показателей на основе анализа их достигнутой величины, при использовании данного метода часто прибегают к экспертным оценкам.

Данный метод планирования используется при отсутствии технико-экономических нормативов, а взаимосвязь показателей может быть установлена не прямо, а косвенно, на основе анализа их динамики и связей. Метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, прогнозировании динамики активов и пассивов и др.

* Балансовый, Данный метод планирования финансовых показателей состоит в взаимосвязи планируемого поступления и использования финансовых ресурсов с учетом остатков на начало и конец планируемого периода посредством построения балансовых соотношений.  Балансовый метод используется при разработке шахматной таблицы. Недостатком применения этого метода является – динамика рыночных оценок капитала, конъюнктуры рынка и инфляции.
* Метод оптимизации плановых решений, состоит в разработке нескольких вариантов расчетов, из которых выбирают один. При выборе наиболее оптимального варианта могут применяться следующие критерии: максимальная рентабельность вложенного капитала; максимальное значение прибыли; максимальная оборачиваемость капитала; оптимальное соотношение заемных и собственных средств предприятия; минимальное значение приведенных затрат. При выборе это варианта составляются сметы. Недостатком является возникновение отклонений фактических показателей от плановых величин.
* Нормативный метод, основывается на системе норм и нормативов, используемых для расчетов показателей. К недостаткам данного метода относятся постоянное изменение регулируемых нормативов и возможность корректировки внутриорганизационных нормативов.
* Метод экономико-математического моделирования. Эта модель может выражать функциональную зависимость финансового показателя от ряда влияющих на него факторов. Недостатком является большая продолжительность исследуемого периода.

В экономической литературе различают пять видов финансового планирования: стратегическое, перспективное, бизнес-планирование (включает в себя перспективное и текущее планирование), текущее планирование или бюджетирование и оперативное финансовое планирование.

Текущее планирование как составляющая перспективного планирования реализуется через составление предприятиями текущих финансовых планов, в которых согласовываются доходные и расходные статьи на плановый период.

Таким образом, бюджетирование, как вид финансового планирования, играет значимую роль в системе финансового планирования предприятия.

1.2 Бюджетирование как метод финансового планирования

Распространенное понятие бизнес-планирование обычно относится к разработке новых проектов. Понятие (бюджетирование) является неотъемлемой частью краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования. Количественное выражение планов, составленных после проведения стратегического анализа, называется бюджетом. Таким образом, бюджетирование является детализированным уровнем планирования, а бюджеты его инструментом.

Разработка регулярных финансовых планов – бюджетов, является важной стратегической составляющей планово-аналитической работы предприятия всех сфер экономической деятельности.

В российской литературе содержание понятий «бюджетирование» и «бюджет» раскрываются неоднозначно.

Хруцкий В.Е. пишет «бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели» .

Некоторые авторы четко различают бюджет и смету: бюджет – финансовый план в стоимостном выражении, документ, обеспечивающий взаимосвязь между расходами организации с имеющимися или возможными доходами; смета – документированный план денежных средств, предназначенных для финансовых расходов организации [4, с.8].

Ряд авторов считают понятие плана и бюджета близкими друг к другу, что предполагает свободный выбор терминов в практике финансовых служб. Другие выделяют их отличительные особенности применения на практике: план включает натуральные и денежные показатели, которые используются по любому периоду планирования; бюджет составляется на год.

Термин «бюджетирование» трактуется как синоним краткосрочного планирования: «бюджетирование - это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами», или «бюджетирование – это составная часть планирования, которая позволяет анализировать состояние дел на предприятии: какая прибыль получена, каких результатов нужно ожидать в ближайшем будущем, какие программы нужно реализовать и т.д.»[4,с.20].

Можно сделать вывод, что термин бюджетирование, трактуется неоднозначно. Вследствие чего можно определить два направления в трактовке бюджетирования как экономической категории.

В рамках первого направления бюджетирование, по сути, отождествляется с финансовым планированием, а в качестве объекта бюджетирования рассматриваются исключительно финансовые ресурсы.

 В рамках второго направления бюджетирование трактуется более широко как с точки зрения объекта его приложения, так и в методологическом плане. Здесь бюджетирование охватывает все сферы хозяйственной деятельности предприятия, а не только его финансовую составляющую. Бюджетирование в этом случае выступает как инструмент формирования и рационального использования всех ресурсов предприятия – материальных, трудовых, финансовых, информационных. Принципиальным различием двух подходов является то, что, согласно первому, объектом бюджетирования выступает поток финансовых ресурсов, а согласно второму – поток всех ресурсов хозяйствующего субъекта. Следует уточнить, что и в первом и во втором случаях бюджетирование выступает как управленческая технология, являясь не только инструментом планирования, но и средством контроля за состоянием и изменением финансов предприятия в целом и в отдельном структурном подразделении.

Однако большинство сходятся на том, что бюджетирование, представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным или функциональным подразделениям организации, разработанных на основе утвержденных руководством программ. (5 стр.88-89)

Бюджетирование определяется как:

а) система внутрипроизводственного управления, использующая определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами;

б) процесс непрерывного составления финансовых планов (бюджетов) и смет;

в) технология составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации;

г) вводится понятие «бюджетное управление», обозначающее управление предприятием посредством составления краткосрочных бюджетов;

д) выделяют особые (отличные от принципов планирования) принципы бюджетирования: создание корпоративной базы данных; конфиденциальность сохраняемых данных и результатов.

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).

Необходимость использования системы бюджетирования, то есть ее общая цель состоит в том, чтобы обеспечить предсказуемость и управляемость работы предприятия. Практическая цель бюджетирования - разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить руководству ясную картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших финансовых показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков.

Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

- планирование важнейших аспектов деятельности предприятия (текущее финансовое планирование);

- обеспечение сбалансированности показателей (обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия);

- текущий мониторинг деятельности предприятия по системе «планфакт» (создание базы для оценки и контроля планов предприятия);

- делегирование полномочий и распределение ответственности (исполнение требований законов и контрактов).

Таким образом, главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.

Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования финансового планирования на предприятии. То есть, бюджетирование включает в себя планирование и контроль: результатов производственной деятельности; движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления; доходов, расходов и финансовых результатов; движения обязательств и финансовых ресурсов; инвестиционной деятельности.

Методология бюджетирования реализует принцип финансового планирования - управление по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений.

Различие бюджетирования и финансового планирования заключается в том, что все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны. В частности, по всем функциональным направлениям предприятия увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов; по всем уровням управления предприятия координируются материальные и финансовые потоки.(10)

Необходимо учитывать основные ограничивающие и лимитирующие факторы, влияющие на финансовую деятельность предприятия, с которых должен начинаться расчет бюджета. Такие факторы можно разделить на две категории:

- внешние, к ним относится лимит продаж и лимит материальных ресурсов. Этот лимит фиксируется действиями специалистов- маркетологов и уровнем спроса на продукцию ;

- внутренние, к ним относиться лимиты производственных мощностей и финансовых ресурсов. Эти ограничения связаны с тем, что наличие достаточных производственных мощностей увеличивает или уменьшает возможности удовлетворить платежеспособный спрос клиентов.

В зависимости от направлений деятельности организации, лимитирующие факторы могут различаться. (7 стр. 12)

Наличие барьеров во внутренней среде организации, препятствует генерированию информации, а значит и нормальному функционированию системы бюджетирования. В качестве барьеров на уровне предприятия выступают такие как:

- отрицательный опят прошлых лет;

- ограниченность ресурсов, как материальных так и временных, за счет концентрации на оперативной работе;

- высокие риски, и страх к чему-либо новому;

-трудность переориентации мышления. (8 стр. 2)

Таким образом в целях эффективности управления, бюджет должен представлять собой систему в которой соприкасаются три функции одновременно : планирование, учет, контроль. Должен быть разработан процесс бюджетирования , включающий в себя типовые бюджетные формы, разграничение ответственности, определение путей взаимодействия, методики бюджетирования и процедуры контроля.

В зависимости от методов формирования, выделяют различные виды бюджетов.

 1.3 Основные виды бюджетов предприятия и методы их составления

Бюджет представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности компании. Выделяют следующие виды бюджетов: [3, с 98 - 107].

* Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх». Предусматривают сбор и постепенную передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня и далее к руководству компании. Основным недостатком таких бюджетов является то, что много сил и времени уходит на согласование бюджетов, а руковоство не имеет доступа к «первичной» информации. В процессе передачи от одного уровня другому показатели могут изменяться, что искажает исходную информацию;
* Бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз». Предусматривают сбор и постепенную передачу информации от руководства компании к менеджерам нижнего уровня и далее к исполнителям. Недостатком этого типа бюджетов является то, что не учитывается мнение самих исполнителей, а руководство зачастую не обладает полной информацией, необходимой для бюджетирования. На практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих типов: «снизу вверх» и «сверху вниз»;
* Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. На практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 1 год и более, краткосрочным на период не более 1 года. В непрерывном процессе бюджетирования краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по окончании каждого периода краткосрочного планирования;
* Непрерывные (скользящие) бюджеты. По мере того как заканчивается месяц (квартал), к «старому» бюджету добавляется новый. На первый квартал планового года можно построить максимально подробный бюджет, далее бюджеты могут быть уже более приблизительными и уточняться по мере исполнения;
* Постатейный бюджет. Предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью;
* Бюджеты с временным периодом. Неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Недостаток -неравномерность расходования средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остатки неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» руководство сократит бюджет на следующий период;
* Статичные и гибкие бюджеты. В статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства, в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра (как правило, объема производства или продаж);
* Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные бюджеты. Бюджет с нулевым уровнем каждый раз составляется заново, «с нуля». В преемственный бюджет лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения, что снижает затраты времени на составление бюджета. Однако он может повторять одни и те же ошибки, которых можно избежать, составляя бюджет «с нуля»;
* Бюджеты с вариантами развития событий. Предполагает наличие нескольких вариантов развития событий и в зависимости от складывающейся ситуации выбирается наиболее подходящий вариант. В этом случае некоторые статьи бюджетов имеют несколько значений, из которых в результате выбирается одно;
* Недостижимые и неприемлемые бюджеты. Бюджет будет недостижимым, если на практике целей, заложенных в нем, достичь не удастся. Неприемлемым считается бюджет, цели которого достижимы, но не выгодны для предприятия;
* Генеральные (общие) и частные бюджеты. Генеральный (общий) бюджет охватывает общую деятельность предприятия. Его цель - объединить и суммировать сметы и планы подразделений предприятия, называемых частными бюджетами.

Практическая цель бюджетирования - разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят оценить текущую и будущую финансовую ситуацию на предприятии с точки зрения трех важнейших показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков. Для достижения этой цели разрабатывается так называемая бюджетная модель предприятия – структура и система связей между бюджетами.

Преимуществами внедрения бюджетирования являются:

а) помесячное планирование бюджетов структурных подразделений даст более точные показатели размеров и структуры затрат, чем ныне действующая система бухгалтерского учета финансовой отчетности, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);

б) в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

в) минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников экономических служб предприятия;

г) система бюджетов позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии;

д) бюджетное планирование позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из финансового кризиса[6 стр. 24].

Чтобы реализовать преимущества от внедрения технологии бюджетирования на российских предприятий, необходимо ее рассматривать: вопервых, как процесс непрерывного планирования; во-вторых, как процесс коллективный, требующий согласования бюджетов подразделений компании и подчинения их деятельности общей стратегической цели.

На рисунке 1.1 показана типовая структура Главного бюджета Он представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Как показано на (рис. 1.1) Главный бюджет включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов.

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Бюджет продаж (программа сбыта)

Бюджет производства (производственная программа)

Прогноз отчета о прибылях и убытках

Бюджет

производственной

себестоимости

Бюджет производст-венных накладных расходов

Бюджет прямых затрат на сырье и материалы

Бюджет запасов готовой продукции

Инвестиционный бюджет

Прогнозный бюджет

Кредитный бюджет

Бюджет движения денежных средств

Бюджет

Коммерческих расходов

себестоимости

Бюджет

Управленческих расходов

Рисунок 1.1 – Структура Главного бюджета предприятия

Система операционных бюджетов включает: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых затрат на сырье и материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет производственной себестоимости, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов.

Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов: прогноз отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

Помимо операционных и финансовых бюджетов могут использоваться вспомогательные бюджеты и специальные бюджеты. Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеют инвестиционный бюджет (план капиталовложений, инвестиционных поступлений и выплат) и кредитный план (план привлечения и выдачи кредитов и займов). Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определении системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса. Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов, например налоговый бюджет, бюджет распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ. Набор этих бюджетов определяется руководством предприятия в зависимости от специфики хозяйственной деятельности [11].

В принципе вспомогательные и специальные бюджеты необходимы для подготовки исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов, или обработки итоговой информации основных бюджетов, для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей налогообложения.

При построении главного бюджета методом «сверху вниз» за основу принимается необходимость достижения некоторых финансовых стратегических целей, определяемых высшим менеджментом. В качестве таких целей обычно выбираются значения финансовых показателей деятельности компании (например, чистая прибыль или прибыль на акцию). Исходя из значения этого показателя на более низких уровнях определяется, какие исходные условия ведения бизнеса (определенные показатели затрат) необходимы для достижения требуемой величины стратегического показателя.

Если при существующих условиях невозможно достичь требуемого значения, то оно корректируется таким образом, чтобы найти компромисс между ресурсами компании и поставленными стратегическими целями.

При построении главного бюджета методом «снизу вверх» планирование начинается с бюджета продаж. Исходя из планируемых продаж и соответствующих им затрат определяются финансовые показатели деятельности компании. Если их значения не устраивают высший менеджмент, то бюджеты, входящие в состав операционного бюджета пересматриваются.

При любом способе построения главного бюджета учитываются наиболее значимые ограничения, определяющие результат деятельности предприятия (табл. 1.1).

Таблица 1.1 Основные ограничения на деятельность предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Ограничение | Характеристика |
| Объем платежеспособного спроса на продукцию | Рынок спроса на большинство товаров и услуг ограничен, зависит от многих факторов, включая конкуренцию, моду, платежеспособность потребителей и др. |
| Производственныемощности | Производство ограничено максимальной производительностью оборудования |
| Квалифицированный персонал | В большинстве отраслей для производства требуется квалифицированная рабочая сила, для подготовки которой требуется время |
| Доступность сырья и материалов | Для многих предприятий невозможно быстро получить доступ к дополнительным объемам сырья и материалов |
| Каналы сбыта продукции | Объемы продаж ограничены емкостью каналов сбыта, стоимостью транспортировки и т.п. |

Для большинства предприятий наиболее значимым ограничением является доступный платежеспособный спрос, в соответствии с которым формируется бюджет продаж. Основной проблемой при разработке бюджета продаж является прогнозирование их объемов. Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж, если руководство предприятия считает, что предполагаемый объем продаж может быть достигнут .

При подготовке бюджета продаж необходимо учитывать уровни объемов продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции.

Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период.

Отчеты по бюджетам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес-процессов. Они могут готовиться ежемесячно(наиболее частый случай), поквартально, по полугодиям и 1 раз в год.

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ план-фактных отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). Анализ план-фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей [12 стр 83-97].

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей.

Чтобы использовать бюджетирование как инструмент управления компанией, необходимо определить основные этапы его организации.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия.

Как правило, сводный бюджет организации составляется и утверждается на весь бюджетный период, обычно это один календарный год. Это объясняется тем, что за такой промежуток времени выравниваются сезонные колебания конъюнктуры.

Внутри бюджетного периода каждый из бюджетов имеет разбивку на подпериоды. Вообще процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа: этап разработки и проекта сводного бюджета; утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации; анализ исполнения бюджета по итогам текущего года (рис.1.2).

3-й этап

Планирование деятельности организации в целом и по ее подразделениям:

1.конкретизация общих целей и определение задач для каждого подразделения

2. Подготовка отделами и подразделениями оперативных бюджетов

Установление общих целей развития организации

Разработка проекта бюджета следующего года

Анализ исполнения бюджета текущего года

Разработка проекта бюджета высшим руководством

Утверждение проекта бюджета

Составление окончательного проекта сводного бюджета организации и включение его в структуру бизнес-плана организации

Анализ исполнения бюджета текущего года

Составление бюджета будущего года

Подсчет вариантов плана, внесение корректировок

Контроль исполнения текущего бюджета

Разработка проекта сводного бюджета

Анализ исполнения бюджета прошлого года

1-й этап

2-й этап

Рисунок 1.2 –Этапы бюджетного процесса предприятия

Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года. Таким образом, анализ исполнения бюджета — это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла [8 стр 93].

Первый этап (стадия разработки проекта сводного бюджета) заключается в составлении предварительного проекта бюджета на очередной плановый год. Особое внимание при этом уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. Такая оценка основывается на тщательной разработке состава затрат, включаемых в себестоимость продукции. На этом этапе оценивается производственная программа (ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики) и определяется новый производственный потенциал коммерческой организации на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

На этом этапе требуется работа большого числа задействованного рядового персонала планово-экономических служб и структурных подразделений, которым утверждаются бюджетные задания: цехи основного производства, коммерческая дирекция (отдел сбыта), отдел материально-технического снабжения и пр.

Второй этап (стадия утверждения) сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия.

На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается бухгалтерией и утверждается президентом организации.

На средних и крупных предприятиях решение об утверждении сводного бюджета могут принимать:

* правление организации, в состав которого входит высшее руководство;
* президент организации (в этом случае правление организации представляет собой консультативный орган при президенте)
* совет директоров организации;
* общее собрание акционеров (совет директоров подает проект сводного бюджета на утверждение общему собранию акционеров).

Утвержденный бюджет рассматривается как руководство к действию.

Третий этап — анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года. На этом этапе делается анализ финансового состояния предприятия, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации. Для того чтобы система бюджетирования была эффективной, необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учета на предприятии составляет основу учетного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» — он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Система управления бюджетированием — это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным). Точно так же регулярно, в соответствующие сроки из аппарата управления, из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот — совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих внутренних актах и инструкциях информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

В-четвертых, процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

В бюджетном процессе можно выделить:

1) аналитический блок, который включает:

· методологию составления, контроля и анализа сводного бюджета;

· методики по отдельным подбюджетам;

2) учебный блок, который включает:

· бухгалтерский учет;

· оперативный учет;

· сбор информации о состоянии рынка;

3) организационный блок, который включает:

·    функции подразделений;

·    регламент взаимодействия;

·    систему взаимодействия;

4) программно-технический блок, который включает:

· технические средства;

· программное обеспечение.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой же — он жестко закреплен внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Исходя из этого можно сделать вывод, что бюджетирование представляет собой инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

2 АНАЛИЗ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МУП

«ЭНЕРГЕТИК»

2.1 Финансово-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование организации «муниципальное унитарное предприятие «Энергетик» г.Барнаула. Юридический и фактический адрес: 656002 г. Барнаула ул. Пионеров д.8а. Дата государственной регистрации: 30 июля 2009г. ИФНС РФ по Октябрьскому району г.Барнаула ЕГ

РН 1092224004113.

МУП «Эрегетик г. Барнаула создано на основании решения комитета по управлению муниципальной собственности города Барнаула №867 от 21.07.2009г. ( Приложение 1) для осуществления следующих видов деятельности:

- эксплуатация тепловых сетей, их строительство, монтаж, наладка и ремонт;

- Эксплуатация сетей водоснабжения и водоотведения, их строительство, монтаж, наладка и ремонт;

- эксплуатация газовых сетей, их строительство, монтаж, наладка и ремонт;

- подключение к системам теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения;

-проектирование объектов газового хозяйства, инженерных сетей, внутренних систем;

- производство тепловой энергии;

- производство горячей воды;

- производство холодной воды;

- транспортировка холодной воды;

- транспортировка тепловой энергии и горячей воды;

- транспортировка газа;

- прием и транспортировка сточных вод;

- эксплуатация оборудования, котельных, зданий и сооружений;

- эксплуатация водозаборных сетей и скважин, канализационных насосных станций, очистных сооружений;

- обслуживание и эксплуатация водозаборных башен;

- прокладка новых трубопроводов;

- строительство и монтаж котельных, оборудования, зданий и сооружений;

- перевозка грузов атомобильным транспортом, ремонт транспорта;

- заготовка, переработка и реализация вторичного сырья, лома черных и цветных металлов;

- выполнение ремонтно-строительных работ;

- выдача технических условий по теплоснабжению, водоснабжению и канализации;

- строительство, оказание ремонтных работ систем теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения;

- торгово-коммерческая деятельность без ущерба основной деятельности производства;

- выполнение проектно-сметных работ;

- управление движимым и недвижимым имуществом;

 -предоставление в аренду транспортных средств и автомобилей, машин и оборудования;

- удаление и вывоз жидких бытовых отходов из неканализационных домовладений;

- другие виды деятельности, не протеворечащие действующему законодательству РФ;

Организация не имеет филиалов и представительств.

Уставный капитал при образовании предприятия сформирован переданным на праве хозяйственного ведения имуществом рыночной стоимостью 126тыс.руб.

В течении 2015 года учредителем предприятия был увеличен уставной фонд денежными средствами на сумму 60 тыс.руб. По состоянию на 31.12.2015г. размер уставного фонда составляет 387 156 тыс. руб.

Имущественный комплекс предприятия сформирован на основании договора о закреплении муниципального имущества на праве хозяйственного ведения б/н от 30 июля 2009г., договора «Об эксплуатации объектов коммунальной инфраструктуры» №41 от 10 сентября 2009г., других договоров аренды.

В целях осуществления полного цикла производства, передачи и сбыта тепловой энергии потребителям от локальных муниципальных котельных через присоединенные магистральные и внутриквартальные тепловые сети предприятия, а также содержания инженерного оборудования в технически исправленном состоянии, на основании договора «О закреплении муниципального имущества на праве хозяйственного ведения» от 30.07.2009г. предприятию переданы на баланс объекты основных средств теплоэнергетического комплекста. На 31.12.2014 г. на балансе предприятия находятся следующие объекты: тепловые сети – 140 467,15п.м., котельные – 45шт., бойлерные установки – 19 шт.,. насосные – 6шт.

Так же на основании договора №41 «Об эксплуатации объектов коммунальной инфраструктуры» от 10.09.2009г. предприятием обслуживаются безхозяйственные тепловые сети в количестве 8 050,1 п.м. и 3 бойлерных установок.

Согласно договорам аренды Комитетом по управлению муниципальной собственностью, предприятию переданы тепловые сети протяженностью 58 780,5п.м. Кроме того, 1 котельная адресуется у коммерческого предприятия ООО «Аланко».

В ноябре 2015г. на основании распоряжения Комитета по управлению муниципальной собственностью, предприятию переданы на праве хозяйственного ведения объекты водоснабжения и водоотведения- водопроводные сети протяженностью 29 725,6 п.м., сети водоотведения протяженностью 3 152 п.м, водонапорные башни 9 шт. и водонапорные скважины 13шт.

На конец отчетного периода на балансе предприятия имеются объекты незавершенного строительства на сумму 7 535,5 тыс. руб.

Реализацию услуг потребителям Предприятие осуществляет по установленным законодательными органами тарифам. Регулятором предприятия является Управление Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов.

Тарифы на предприятии рассчитываются в соответствии с действующим законодательством в области ратифного регулирования : Постановлением о ценообразовании в области теплоснабжения №1075 от 22.10.2012г., Приказом об утверждении методических указаний по расчету регулируемых цен (тарифов) в сфере теплоснабжения №и 760-э от 13.06.2013г. Расчет тарифов на 2015 год был произведен методом экономически обоснованных расходов.

Тарифы по предприятию МУП «Энергетик» г. Барнаула на 2015 год были установлены следующими решениями управления Алтайского края по государственному регулированию цен и тарифов:

№191 от 26.11.2014г. – на тепловую энергию;

№192 от 26.11.2014г. – на услуги по передаче тепловой энергии;

№280 от 28.11.2014 – на горячую воду в закрытой системе теплоснабжения;

№283 от 28.11.2014. – на горячую воду в открытой системе теплоснабжения;

№282 от 28.11.2014 – на теплоноситель.

При установлении тарифов на 2015год в расчет были приняты в полном объеме отдельные статьи расходов, такие как: капитальный ремонт оборудования и тепловых сетей, расходы на сырье и материалы, прочие расходы (арендная плата и т.д.) вследствие чего, а так же из-за невыполнения плана реализации тепловой энергии на 24 990 Гкал от плана, утверждённого органом регулирования, по результатам 2015 года предприятием был получен убыток от основного вида деятельности – выработки тепловой энергии и горячего водоснабжения.

Стоит отметить, что рост основного тарифа на производство и передачу тепловой энергии с 01.07.2015г. на 6,5% позволил предприятию улучшить экономическое состояние, послужив одним из факторов сокращения убытка от основного вида деятельности.

По итогам 2015 года среднесписочная численность работников МУП «Энергетик» г. Барнаула составила 632 чел., из них основное производство – 422 чел., вспомогательное – 125 чел, управление – 85 чел.

Среднемесячная заработная плата работников предприятия возросла по отношению к аналогичному периоду прошлого года (18 729 руб.) года на 14,21% (2 662 руб.) и составила в 2015г. 21 392 руб.

За 2015г. предприятием приняты на баланс объекты общей стоимостью 185 142 тыс. руб. в том числе по группам:

1. Здания – 43 653тыс. руб.;
2. Сооружения – 104 572 тыс.руб.;
3. Машины и оборудование – 35 353 тыс. руб.;
4. Офисное оборудование – 284 тыс. руб.;
5. Транспортные средства – 1 280 тыс. руб.

Анализируя таблицу 2.3 можно увидеть, что за 2015г. валюта баланса МУП «Энергетик» г.Барнаула возросла на 17% (96 621 тыс. руб.) и на 31.12.2015г. составила 665 958 тыс. руб. Общий объем внеоборотных активов возрос на 17% (64 579 тыс. руб.) до уровня 439 369 тыс. руб., в основном за счет прироста показателей «Основные средства» и «Отложенные налоговые активы».

В отчетном периоде прирост по статье «Основные средства» составил 65% (140 621 тыс. руб.) относительно аналогичного периода прошлого года в результате движения имущества в течение 2014 года, а так же начисления амортизации.

Рост отложенных налоговых активов по итогам 2015г. произошел на 13% (8 382 тыс. руб.) за счет получения предприятием по результатам отчетного года убытка, с суммы которого 20% признано отложенным налоговым активом.

Рост оборотных активов за 2015г. составил 16% (32 042 тыс. руб.) с 194 547 тыс. руб. по итогам деятельности 2014г. и до 226 589 тыс. руб. по итогам деятельности за 2015г. Рост по статье «Дебиторская задолженность» составил 17% (28 015 тыс. руб.)

Таблица 2.3 - Анализ актива за 2013-2015гг.

 Тыс.руб.

| Наименование показателя | на 31.12.2013 | на 31.12.2014 | на 31.12.2015 | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **АКТИВ** |  |   |   |   |   |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |   |   |   |   |
| Основные средства | 305 714 | 217 862 | 358 385 | 140 523 | 65 |
| - основные средства в организации |  | 217 744 | 358 365 | 140 621 | 65 |
| - оборудование к установке |  | 118 | 20 | -98 | -83 |
| Доходные вложения в материальные |  | 87 521 | 0 | -87 521 | -100 |
| Отложенные налоговые активы | 55 107 | 65 066 | 73 448 | 8 382 | 13 |
| Прочие внеоборотные активы |  | 4 341 | 7 536 | 3 195 | 74 |
| Итого по разделу I | 360 821 | 374 790 | 439 369 | 64 579 | 17 |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |  |   |   |   |   |
| Запасы | 20 343 | 26 064 | 24 640 | -1 424 | -5 |
| - сырье и материалы |  | 14 153 | 14 316 | 163 | 1 |
| - топливо |  | 10 302 | 8 615 | -1 687 | -16 |

Продолжение таблицы 2.3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | на 31.12.2013 | на 31.12.2014 | на 31.12.2015 | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение |
| - тара |  | 76 | 76 | 0 | 0 |
| - запасные части |  | 483 | 478 | -5 | -1 |
| - материалы, переданные в переработку |  | 3 | 0 | -3 | -100 |
| - инвентарь и хоз.принадлежности |  | 538 | 535 | -3 | -1 |
| - специальная одежда на складе |  | 257 | 338 | 81 | 32 |
| - специальная одежда в эксплуатации |  | 252 | 282 | 30 | 12 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 261 | 21 | 16 | -5 | -24 |
| Дебиторская задолженность | 111 326 | 160 186 | 188 201 | 28 015 | 17 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 5 031 | 6 105 | 12 360 | 6 255 | 102 |
| Прочие оборотные активы | 1 453 | 2 171 | 1 372 | -799 | -37 |
| - расходы будущих периодов |  | 2 036 | 1 242 | -794 | -39 |
| - недостачи ТМЦ |  | 135 | 130 | -5 | -4 |
| Итого по разделу II | 138 414 | 194 547 | 226 589 | 32 042 | 16 |
| **БАЛАНС** | **499 235** | **569 337** | **665 958** | 96 621 | 17 |

Из таблицы 2.4 видно, что по итогам деятельности предприятия за 2015г. величина собственного капитала и резервов повысилась по сравнению с аналогичном периодом прошлого года на 28% (114 749 тыс. руб.) и составила 528 792 тыс. руб. Рост по статье «Уставный капитал» составил 18% (60 000 тыс. руб.). Увеличение по статье «Нераспределенная прибыль» составило 63% (54 749 тыс. руб.) относительно аналогичного периода прошлого года.

Краткосрочные обязательства предприятия составили 136 761 тыс. руб., за отчетный год уменьшились на -12% (-18 361 тыс. руб.).

Одним из наиболее важных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, является показатель стоимости чистых активов (реального собственного капитала). Стоимость чистых активов предприятия на 31.12.2015г. составила 528 807 тыс. руб. Их величина выросла по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 29% (108 464 тыс. руб.). Основной причиной роста является принятие на учет объектов основных средств от собственника, а также сокращение величины убытка.

Таблица 2.4 - Анализ пассива за 2013-2015гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | на 31.12.2013 | на 31.12.2014 | на 31.12.2015 | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение |
| **ПАССИВ** |  |   |   |   |   |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 237 156 | 327 156 | 387 156 | 60 000 | 18 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 94 926 | 86 887 | 141 636 | 54 749 | 63 |
| - убыток по итогам работы за 2009г. |  | -3 249 | -3 249 | 0 | 0 |
| - прибыль по итогам работы за 2010г. |  | 7 280 | 7 280 | 0 | 0 |
| - убыток по итогам работы за 2011г. |  | -59 775 | -59 775 | 0 | 0 |
| - убыток по итогам работы за 2012г. |  | -112 275 | -112 275 | 0 | 0 |

Продолжение таблицы 2.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - убыток по итогам работы за 2013г. |  | -86 228 | -86 228 | 0 | 0 |
| - убыток по итогам работы за 2014г. |  | -36 543 | -36 543 | 0 | 0 |
| - убыток по итогам работы за 2015г. |  |  | -20 108 | -20 108 |  |
| - основные средства в хоз.ведении (остат.ст-ть) |  | 377 677 | 452 534 | 74 857 | 20 |
| Итого по разделу III | 332 082 | 414 043 | 528 792 | 114 749 | 28 |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |  |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 153 | 172 | 405 | 233 | 135 |
| Итого по разделу IV | 153 | 172 | 405 | 233 | 135 |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |  |  |  |  |  |
| Заемные средства | 8 010 | 6 000 | 6 316 | 316 | 5 |
| Кредиторская задолженность | 158 874 | 148 763 | 129 046 | -19 717 | -13 |
| Доходы будущих периодов |  |  | 15 | 15 |  |
| Оценочные обязательства | 43 | 334 | 1 368 | 1 034 | 310 |
| Прочие обязательства | 73 | 25 | 16 | -9 | -36 |
| Итого по разделу V | 167 000 | 155 122 | 136 761 | -18 361 | -12 |
| **БАЛАНС** | **499 235** | **569 337** | **665 958** | 96 621 | 17 |

По итогам финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015г. общая выручка по основным видам деятельности составила 604 997 тыс. руб. без НДС, что на 8,8% (49 тыс. руб.) больше, чем в предшествующем году аналогичного периода.

От производства и передачи тепловой энергии и горячей воды – 592 791 тыс. руб., услуг по передаче тепловой энергии – 11 201 тыс. руб.

Такой рост выручки обусловлен ростом основного тарифа на тепловую энергию с 01.07.2014г.

Таблица 2.2 – Анализ отчета о финансовых результатах за 2013-2015г.г., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 (тыс. руб.) | 2014 (тыс. руб.) | 2015(тыс. руб.) | Откл. тыс. руб. | Откл., % |
| Выручка, в т.ч.: | 467 031 | 556 145 | 604 997 | 48 852 | 8,8 |
| Производство транспортировка т/э | 445 895 | 534 006 | 592 792 | 58 784 | 11 |
| Транспортировка т/э | 15 495 | 22 139 | 11 200 | -10 939 | - 49,4 |
| Прочие | 5 641 | - | - | - | - |
| Производство и передача холодной воды | - | - | 862 | - | - |
| Прием сточных вод | - | - | 143 | - | - |
| Себестоимость продаж, в т.ч.: | (569 915) | (603 516) | (613 686) |  |  |
| Производство транспортировка т/э | (543 591) | (587 987) | (605 747) |  |  |
| Транспортировка т/э | (22 427) | (15 529) | (6 413) |  |  |
| Прочие | (3 897) | - | - | - | - |
| Производство и передача холодной воды |  |  | (1 526) |  |  |
| Валовая прибыль (убыток) | (102 884) | (47 371) | (8 689) |  |  |
| Коммерческие расходыы | - | - | - |  |  |
| Управленческие расходы | - | - | - |  |  |
| Прибыль (убыток) от продаж, в т.ч.:  | (102 884) | (47 371) | (8 689) |  |  |
| Производство транспортировка т/э | (97 696) | (53 981) | (12 955) |  |  |
| Транспортировка т/э | (6 932) | 6 610 | 4 787 |  |  |
| Прочие | 1 744 | - | - |  |  |
| Производство и передача холодной воды | - | - | (664) |  |  |
| Прием сточных вод | - | - | 143 |  |  |
| Проценты к уплате | - | (460) | (614) |  |  |
| Прочие доходы | (122) | 50 346 | 43 095 |  |  |
| Прочие расходы | 35 790 | (47 710) | (61 391) |  |  |
| Прибыль (убыток) до н/о | (37 472) | (45 195) | (27 599) |  |  |
| Текущий налог на прибыль | 0 | 0 | 0 |  |  |
| В т.ч. пост. Налоговые обяз-ва | (78) | 904 | 2 629 |  |  |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | (153) | (19) | (233) |  |  |
| Изменение отложенных налоговых активов | 21 013 | 9 960 | 8 382 |  |  |
| Прочее | (2 400) | (1 289) | (659) |  |  |
| Читая прибыль (убыток) | (86 228) | (36 543) | (20 109) |  |  |
| Совокупный финансовый результат  | (86 228) | (36 543) | (20 109) |  |  |

В целом, по итогам 2015 года, предприятием был получен убыток от основного вида деятельности – выработки тепловой энергии и горячего водоснабжения в размере – 20 109 тыс. руб., прибыль от услуг по транспортировке тепловой энергии составила 4 788 тыс. руб., убыток от производства и передачи холодной воды составил -664 тыс. руб. Финансовый результат от деятельности предприятия в целом – убыток в сумме – 20 109 тыс. руб. В 2015г. произошло сокращение убытка относительно аналогичного периода прошлого года на 45% (16 435 тыс. руб., убыток по 2014 года составил – 36 543 тыс. руб.).

 Для лучшего экономического функционирования на предприятии используют бюджеты БДР и БДДС.

2.2 Анализ планирования и исполнения бюджетов на предприятии МУП «Энергетик»

Период планирования на предприятии устанавливается продолжительностью 12 месяцев с поквартальной и помесячной разбивкой, начиная с первого января.

Все ЦФО в соответствии с целями и задачами развития предприятия, определенными на подготовительном этапе, формируют плановые показатели по закрепленным за ними статьям БДР посредством составления бюджетных заявок.

Проекты бюджетных заявок (Приложение 1), подписанные руководителям ЦФО, с обосновывающими материалами и документами, подтверждающими экономическую целесообразность включения доходов и расходов в БДР (сметы, служебные записки структурных подразделений и др.) представляются на первичное рассмотрение в ПЭО на бумажном носителе позднее 10 ноября, а так же в электроном варианте.

Руководитель ПЭО имеет право отправить бюджетные заявки на доработку ЦФО при наличии незаполненных полей в заявке и отсутствии обосновывающих материалов и документов, подтверждающих экономическую целесообразность включения доходов и расходов в БДДС. Скорректированные заявки, завизированные куратором ЦФО, направляются в ПЭО для включения в бизнес-план Предприятия не позднее 40 дней до начала планируемого года.

Руководитель ПЭО согласно поступивших данных от ЦФО формирует в течении 5 рабочих дней БДР, с учетом утвержденных данных в тарифе.

Рассмотрим исполнение БДР на примере отчета БДР за 2015 год

Таблица 2.5 – Анализ исполнения доходной части БДР за 2015г., тыс. руб.

.

| Код 1С | Статьи бюджета | 2015 год |
| --- | --- | --- |
| Факт 2014г.  | План | Факт | Отклонение |
| сумма, тыс.руб. | % |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6 = 5-4** | **7 = 6/4\*100** |
| **1.1.** | **Реализация товаров, работ, услуг:** | 556 145 | **635 857** | **604 997** | **-30 860**  | **-4,85** |
| 01 | Производство и транспортировка тепловой энергии и горячей воды | 534 006 | 624 527 | 592 791 | -30 717  | -4,92 |
| 02 | Транспортировка тепловой энергии от прочих источников | 22 139  | 11 329 | 11 201 | -143 | -1,26 |
| 02.1 | ОАО "АЗА" | 1 415  | 209 | 207 | -2 | -1,30 |
| 02.2 | ОАО "БТСК" | 19 996 | 10 748 | 10 536 | -212 | -1,97 |
| 02.3 | ФБУ "ИК-3" | 728  | 372 | 458 | 71 | 19,20 |
| 03 | Производство и передача холодной воды | - | - | 862 | 862 | 100 |
| 04 | Прием сточных вод | - | - | 143 | 143 | 100 |

По итогам 2015г, доход от реализации товаров и услуг составил 604 997 тыс. руб., что на 5% (30 860 тыс руб.) меньше аналогичного периода прошлого года.

Основной причиной недополучение дохода явилось уменьшение реалицации, по причине сокращение длительности отопительного сезона 2014/2015 относительно предыдущего 2013/2014. Отопительный сезон текущего года закончился 22 апреля, в 2014 году – 5 мая. Кроме этого, снижение объемов по реализации связано с тем, что фактическая температура наружного воздуха была выше средневзвешенной температуры применяемой при планировании.

Таблица 2.6 – Анализ исполнения затратной части БДР за 2015г.

| Код 1С | Статьи бюджета | 2015 год |
| --- | --- | --- |
| Факт 2014г.  | План | Факт | Отклонение |
| сумма, тыс.руб. | % |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6 = 5-4** | **7 = 6/4\*100** |
| **1.2.** | **Затраты по текущей деятельности** | 603 516  | **642 655**  | **613 686** | **-28 969** | **-4,51** |
| 01 | Материальные затраты | 357 950  | 363 336  | 344 623 | -18 713 | -5,15 |
| 01.1 | Энергоресурсы и коммунальные расходы | 330 996 | 337 065  | 314 460 | -22 605  | -6,71 |
| 01.2 | Затраты на капитальный ремонт | 11 387 | 5 956 | 13 690 | 7 734 | 129,86 |
| 01.3 | Запасные части для спецтехники и автомобилей | 784  | 900 | 1 066 | 166  | 18,51 |
| 01.4 | Сырье и материалы на текущее обслуживание и ремонт | 7 693  | 12 282  | 7 450 | -4 832  | -39,34 |
| 01.5 | ГСМ | 4 465 | 4 621  | 4 510 | -111 | -2,40 |
| 01.6 | Инвентарь и инструмент(хоз.инвентарь) | 218 | 148 | 349 | 201 | 135,51 |
| 01.7 | Спецодежда и средства индивидуальной защиты | 716 | 798  | 982 | 184 | 22,95 |
| 01.8 | Материалы на ремонт мебели, инвентаря и офисного оборудования | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 01.9 | Приборы, оборудование стоимостью менее 40 тыс. руб. | 425 | 115 | 487 | 372 | 323,48 |
| 01.10 | Прочие материалы | 1 267  | 1 451 | 1 629 | 178 | 12,27 |
| 02 | Расходы на оплату труда | 148 162 | 169 407 | 163 197 | -6 210 | -3,67 |
| 03 | Амортизационные отчисления | 14 528  | 14 529 | 15 214 | 685 | 4,71 |
| 04 | Налоги, сборы и приравненные к ним платежи | 45 975 | 53 110  | 50 925 | -2 185 | -4,11 |
| 05 | Прочие затраты | 36 902 | 42 274  | 39 728 | -2 546 | -6,02 |
| 3 | Прибыль/Убыток От Продаж | -44 377  | -6 798 | -8 690 | -1 892 | 27,82 |
| 4 | Прочие Доходы | 41 844  | 27 862 | 43 095  | 15 233 | 54,67 |
| 5 | Прочие Расходы | 43 948  | 21 064 | 62 663  | 41 599 | 197,50 |
| 6 | Прибыль/Убыток До Налогообложения | -46 481  | 0,00 | -28 258 | -28 258 |  |

Затраты по текущей деятельности составили 613 686,23 тыс. руб., что на 4,5% ( 28 969,09 тыс. руб.) ниже запланированных. Наибольшая экономия сложилась по статьям материальных затрат, в том числе по затратам на энергоносители в результате сокращения выработки тепловой энергии. Кроме того, экономия в размере 39,34% ( 4 832,28 тыс. руб.) сложилась по статье «Сырье и материалы на текущее обслуживание и ремонт» по причине корректировки сроков выполнения и принятия работ. По фонду оплаты труда также сложилась экономия в размере 3,7 % ( 6 210,44 тыс. руб.), причинами которой явились неполный выход работников в соответствии с плановым графиком рабочего времени по причине болезни, незаполненных вакантных ставок, ежемесячного списания резерва отпусков равными долями.

Таким образом, по результатам деятельности за 2015 г. убыток до налогообложения по предприятию составил -28 258 тыс. руб., что на 28 258 тыс. руб. ниже плановой.

Основными причинами увеличения расходов:

- передача новых объектов в эксплуатацию, котельные по адресам: ул. Мамонтова, 309 со 2.11.2015г. и ул. Промышленная, 84 с 1.10.2015г., убыток по данным котельным по итогам 2015 года составил 888 тыс. руб. и 1 283 тыс. руб. соответственно;

- осуществление новых видов деятельности с 1.11.2015г., в связи с передачей объектов водоснабжения и водоотведения; убыток 521 тыс. руб.;

- перерасход по прочим расходам (начисление резерва по сомнительным долгам в размере 20 933 тыс. руб., ликвидация опасного производственного объекта и списания мазута (альтернативный вид топлива, который предприятие вынужденно хранить) – 3 423 тыс. руб., возмещение убытков и предъявление судебных расходов – 2 415 тыс. руб.).

Далее на основании утвержденного директором БДР, в течении 5рабочих дней ведущий экономист по финансовой работе формирует БДДС.

На основании сформированного БДР и БДДС на планируемый год главный бухгалтер формирует прогнозный баланс.

Оперативный контроль исполнения бизнес-плана осуществляет ПЭО посредством ведения отчета об исполнении БДДС и БДР, позволяющего отслеживать лимиты финансирования статей расходов БДДС и поступление денежных средств в заявленных объемах.

Все Заявки на закупку (Приложение 2) проходят определенный цикл согласований, включая утверждение директором Предприятия. Сумма утвержденной Заявки на закупку резервируется из плана по соответствующей статье БДДС с последующей корректировкой с учетом ее исполнения (оплаты).

Безналичное исполнение утвержденной Заявки на закупку осуществляется путем составления ЦФО-инициатором Заявки на платеж (Приложение 3).

Для анализа исполнения бюджетов бухгалтерия предоставляет в ПЭО подписанные оборотно-сальдовые ведомости (счет 50, 51) в срок до 5 числа месяца следующего за отчетным.

Ежемесячно ПЭО на основании предоставленных данных бухгалтерии составляет отчет об исполнении БДДС. В течении 2-х рабочих дней ПЭО отрабатывает с ЦФО все отклонения по статьям и отдает отчет на подпись Заместителю директора по финансам и директору не позднее 10 числа .

На предприятии так же имеется утвержденный классификатор статей БДР (Приложение 4) и БДДС (Приложение 5).

Для эффективного ведения деятельности предприятию в настоящем и будущем необходимо иметь положительный баланс денежных средств. Именно поэтому БДДС отводится главенствующее место в системе бюджетирования.

БДДС используют как для обеспечения постоянного наличия денежных средств, направляемых на исполнение обязательств предприятия, так и для эффективного использования избытка этих средств.

БДДС отражает потребность во внешнем финансировании (объём кредитов, инвестиций), а также способствует более точному определению объёмов внешнего финансирования.

Рассмотрим исполнение БДДС на примере отчета БДДС за ноябрь 2014 года (Приложение 6).

Таблица 2.7 – Анализ исполнения доходной части БДДС за 2015г.

| Номер статьи классификатора | Наименование статьи БДДС | Факт 2014 года |  2015 год  |
| --- | --- | --- | --- |
| План | Факт | Отклонение руб. | Отклонение в % |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=5-4 | 7=6/4\*100 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Остаток денежных средств на начало периода | 5 031 | 6 106 | 6 106 | 0 | 0 |
| **1.** | **Поступления** | **724 157** | **776 730**  | **760 971**  | **-15 759**  | **-2** |
| 1.1. | Поступления от текущей деятельности | 611 414 | 701 613 | 686 151  | -15 462 | -2 |
| 1.1.1. | Производство и транспортировка тепловой энергии и горячей воды | 560 769 | 653 999 | 653 786  | -213 | 0 |
| 1.1.2. | Транспортировка тепловой энергии от прочих источников | 16 031 | 16 413 | 7 796  | -8 617 | -52 |
| 1.1.4. | Поступления от прочей реализации | 1 483 | 1 060 | 2 731 | 1 671 | 158 |
| 1.1.5. | Поступления, связанные с арендной деятельностью | 25 803 | 29 926 393 | 20 293 991 | -9 632 402 | -32 |
| 1.1.6. | Прочие поступления от текущей деятельности | 7 151  | 215 | 1 388  | 1 173  | 546 |
| 1.3. | Поступления по финансовой деятельности | 112 102 | 75 086 | 71 571 | -3 515 | -5 |
| 1.3.1. | Взносы в уставный капитал | 90 000  | 60 000  | 60 000  | 0 | 0 |
| 1.3.3. | Проценты полученные от размещения средств на специальных счетах | 46 | 86 | 240  | 154 | 181 |
| 1.3.4. | Полученные кредиты и займы | 22 000 | 15 000  | 11 316 | -3 684  | -25 |
| 1.4. | Поступления по транзитным операциям | 641 | 32 | 3 327 | 3 295 | 10323 |

Поступления за отчетный период составили 760 971 тыс. руб., что на 2% (15 759 тыс. руб.) ниже планового показателя. Причинами послужили не поступления в положенные сроки платежи:

- за транспортировку тепловой энергии на сумму 8 617 тыс. руб. от ОАО «Барнаульская генерация», ОАО «АЗА», ФБУ ИК-3;

- за арендную деятельность -9 632 тыс. руб. (ОАО «Барнаульская теплосетевая компания»- за аренду теплового павильона и магистральной тепловой сети ул. Власихинская, 176а).

 Основной причиной невыполнения сбора денежных средств, по прежнему, остается неудовлетворительная платежная дисциплина по определенному числу потребителей тепловой энергии (ООО «Южком»- 24,7 млн. руб., ТСЖ «Мирный»- 7,2 млн. руб., ООО «Мой дом»- 7,9 млн.руб., ТСЖ «Алтай»- 4,9 млн. руб., ТСЖ «Феникс»- 3,6 млн. руб., ООО «Комплекс услуг»- 3,5 млн. руб., ООО «ЖЭК»- более 2,8 млн. руб., ООО «УК г. Барнаула «Уют и Согласие» - 2,8 млн. руб., ООО «ТРЕСТ ЦЕНТРАЛЬНОГО РАЙОНА»- 2,8 млн. руб., ТСЖ «ТРАКТ-100» - 2,1 млн. руб. и.т.д.) и как следствие, возникновение дебиторской задолженности.

Анализ платежей рассмотрен в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Анализ исполнения платежей БДДС за 2015г.

| Номер статьи классификатора | Наименование статьи БДДС | Факт 2014 года |  2015 год  |
| --- | --- | --- | --- |
| План | Факт | Отклонение руб. | Отклонение в % |
| **2.** | **Платежи**  | **723 082** | **782 836**  | **754 717**  | **-28 119** | **-4** |
| 2.1. | Платежи по текущей деятельности | 695 410 | 764 965  | 730 722 | -34 243 | -4 |
| 2.1.1. | Материальные затраты | 425 040 | 453 683  | 419 670 | -34 013  | -7 |
| 2.1.1.1. | Энергоресурсы и коммунальные расходы | 392 372 | 421 150  | 379 781  | -41 369 | -10 |
| 2.1.1.2 | Затраты на капитальный ремонт | 14 322 | 10 193 | 18 678  | 8 485  | 83 |
| 2.1.1.3 | Запасные части и комплектующие для спецтехники и автомобилей | 984  | 1 017  | 1 193  | 176 | 17 |
| 2.1.1.4 | Сырье и материалы на текущее обслуживание и ремонт объектов теплового и газового хозяйства | 9 688 | 12 908 | 11 434 | -1 474 | -11 |
| 2.1.1.5 | ГСМ | 5 191 | 5 443 | 5 571 | 128  | 2 |
| 2.1.1.6 | Инвентарь и инструмент | 409 | 178  | 206  | 28 | 15 |
| 2.1.1.7 | Спецодежда и средства индивидуальной защиты | 832  | 755  | 1 029 | 274 | 36 |
| 2.1.1.8 | Материалы на ремонт мебели, инвентаря и офисного оборудования | 0 | 15 000 | 0 | -15 000 | -100 |
| 2.1.1.9 | Приборы, оборудование стоимостью менее 40 тыс. рублей | 167 | 161  | 273 | 112  | 70 |
| 2.1.1.10 | Прочие материалы | 1 075  | 1 862 | 1 505 | -357  | -19 |
| 2.1.2. | ФОТ | 132 641  | 145 102  | 144 029 | -1 073  | -1 |
| 2.1.3. | Налоги, сборы и приравненные к ним платежи | 104 873  | 128 034  | 132 009  | 3 975  | 3 |
| 2.1.4. | Прочие расходы | 32 856 | 38 145  | 35 014 | -3 131  | -8 |
| 2.2. | Платежи по инвестиционной деятельности | 2 874 | 11 151 | 12 158  | 1 007  | 9 |
| 2.3. | Платежи по финансовой деятельности | 24 470  | 6 684 | 11 629  | 4 945  | 74 |
| 2.4. | Транзитные операции | 328 | 37 | 208  | 171 | 469 |
|  | Остаток денежных средств | 6 106 | 0 | 12 360 | 12 360 |  |

Платежи за 2015г. по предприятию составили 754 717 тыс. руб., что ниже планового значения на 4% (28 118 тыс. руб.), из них по текущей деятельности составили 730 722 тыс. руб., что на 4% (34 243 тыс. руб.) ниже запланированных, по инвестиционной деятельности -12 158 тыс. руб., что на 9% (1 008 тыс. руб.) выше плановых, по финансовой деятельности -11 629 тыс. руб., на 74% (4 945 тыс. руб.) выше запланированных. Основной причиной экономии по расходным статьям по текущей деятельности послужило недостаточные поступления денежных средств в определенные периоды, что лишило предприятие возможности осуществить часть планируемых платежей по налогам и социальным отчислениям, и соответственно с последующим их переносом на более поздние сроки. Превышение расходов по финансовой деятельности связано с досрочным погашением кредита, с целью экономии денежных расходов по оплате процентов по кредиту. Превышение расходов по инвестиционной деятельности связано с приобретением сверх плана шкафов управления.

Ключевая цель анализа движения денежных средств состоит в оптимизации денежных потоков и определении достаточности средств, выявлении причин дефицита или избытка.

2.3Совершенствование системы бюджетирования

 В связи со спецификой деятельности, одной из основных причиной неполучения дохода, и увеличения расходов в БДР по статье «резерв по сомнительным долгам» в размере 20 933 тыс. руб. На эту статью списывается сомнительная дебиторская задолженность.

На конец 2015 года, на предприятии отсутствуют утвержденные процедуры по формированию и исполнению плана дебиторской задолженности.

Отсутствие бюджета дебиторской задолженности, негативно сказывается на исполнении БДР. Так как из-за некорректного планирования, по статьям классификатора возникают значительные отклонения.

Для учения качества планирования дебиторской задолженности, предлагаю разработать процедуру по формованию бюджета дебиторской задолженности для включения в план БДР.

Цель процедуры - определить порядок формирования бюджета дебиторской задолженности на год, с разбивкой по кварталам и помесячно.

Процедура применяется при выполнении действий:

- по разработке классификатора для включения в БДР, БДДС;

- по формированию бюджета дебиторской задолженности;

Область распространения:

-кураторы ЦФО;

- руководители и исполнители ЦФО.

На предприятии МУП «Энергетик» г. Барнаула работа по дебиторской задолженности вдеться двумя ЦФО:

- Юридический отдел – работа с должниками в судебном порядке;

- Отдел сбыта - выполнение действий, связанных со взысканием дебиторской задолженности с должников физических лиц в досудебном порядке.

 Дебиторская задолженность — это сумма денежных средств, причитающихся организации от юридических или физических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений между ними. Она означает отвлечение средств из оборота данного предприятия и использование их другими организациями, лицами или учреждениями.

В настоящей процедуре под дебиторской задолженностью понимается задолженность физических лиц, за горячею воду, холодную воду, водоотведение, теплоснабжения и транспортировку.

Дебиторская задолженность подразделяется на текущую и просроченную.

Текущая задолженность:

* Задолженность, с начала месяца по 10 число следующего месяца у физических лиц, по 20 число следующего месяца (если иной срок не установлен договором) у юридических лиц.

Просроченная задолженность:

* Задолженность со сроком просрочки начиная с 11 числа следующего за днем наступления установленного срока оплаты до 40 дней (2 месяца), это краткосрочная дебиторская задолженность;
* Задолженность со сроком от 50 дней до 5 месяцев (среднесрочная дебиторская задолженность);
* Более 7 месяцев (сомнительная, к взысканию дебиторская задолженность).

Внешние документы используемые при разработке бюджета:

ЦФО комментирует этот факт, как низкую платежеспособность населения в связи с ухудшением экономической ситуации в стране.

Анализируя процесс бюджетирования на предприятии МУП «Энергетик» можно выделить ряд причин, которые влияют на процесс формирования и исполнения бюджетов на предприятии.

1) Рассмотрев структуру предприятия, можно сделать вывод, что в существующей системе бюджетирования есть проблема преобладания информационных потоков . Разногласия и длительность процедур согласования при утверждении бюджета являются существенным недостатком бюджетной системы данной организации.

Руководители ЦФО, участвующие в разработке бюджетов своих подразделений, за выполнение которых они и будут нести ответственность, сознательно допускают при составлении бюджетов некий «люфт», выражающийся в завышении собственных затрат и занижении плановой производительности. Такое несоответствие бюджета максимальным возможностям подразделения можно назвать своеобразным «бюджетным зазором»; он позволяет менеджерам выполнить бюджет даже в случае его последующей значительной корректировки на более высоких уровнях руководства. В системе бюджетирования МУП «Энергетик» также присущи недостатки эффекта бюджетного зазора.

Мерой управления является: обоснование заявленного плана для включение в БДР, наличие закупочных процедур в соответствии с утвержденными планами предприятий.

Мерой контроля – контроль проведения закупочных процедур согласно плано закупок будущего периода.

2) В части исполнения БДР, можно сделать вывод, что самой затратной статьей является «энергоресурсы», а именно затраты на топливо. По итогам 2015г., сокращение затрат произошло за счет уменьшения реализации тепловой энергии и ГВС. В целях сокращения затрат на топливо (в натуральных единицах измерения) при сохранении объемов реализации, предлагаю рассмотреть вариант газификации котельных. При применении данного вида топлива КПД котла составляет 93%, что при угле = 65%.

3) Второй по объему затратной статьей является ФОТ. Газификация котельной, так же может стать причиной сокращения затрат по данной статье, так как для содержания угольной котельной требуются минимум 4 работника, а это ( при средней з/п по предприятию) составит около 1 000 000руб. Работа котельной на гезе, предусматривает автономный режим.

4) В связи со спецификой деятельности, предприятие должно иметь альтернативный резервный вид топлива (в данном случае мазут). Срок полезного использования данного топлива составляет 1 год, далее этот вид топлива списывается (отражая свою стоимость на затратах), а так же ликвидируется, что влечет за собой появление дополнительных затрат.

Для минимизации затрат, предлагаю рассмотреть вариант реализации резервного вида топлива или его другого применения на предприятии, до окончания полезного срока использования. Для этого следует вести план график, закупа требуемого топлива и границы его реализации.

5) Одной из основных причиной неполучения дохода, и увеличения расходов по статье «резерв по сомнительным долгам» в размере 20 933 тыс. руб., является начисленная дебиторская задолженность и просроченная дебиторская задолженность. ЦФО комментирует этот факт, как низкую платежеспособность населения в связи с ухудшением экономической ситуации в стране.

Мерой сокращения текущей за должности, можно применить метод «раздельного платежа». Порядок выдачи з\п населению, а это в большинстве случаев происходит 2 раза в месяц (аванс и оклад), влияет на финансовое состояние.

Этот метод позволит сгладить эффект «большой суммы», так как оплата за коммунальные ресурсы будет производиться 2 раза в месяц.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О теплоснабжении : Федеральный закон от 27.07.2010 N 190-ФЗ (ред. от 29.12.2014), (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.03.2015) (27 июля 2010 г.). – Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа [http://www.consultant.ru](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171681/)
2. Методических рекомендации по разработке финансовой политики предприятия: Приказ Минэкономики РФ от 01.10.1997 N 118. –Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] - Режим доступа [http://www.consultant.ru](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171681/)
3. Блинов, Д.А. К вопросу о терминологии бюджетирования/ Д.А. Блинов. – СПб.: Питер, 2010. - 98-107с.
4. Виткалова, А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации: учебно-практическое пособие/ А.П. Виткалова. – М.: ИТК Дашков и К , 2012 – 8с.
5. Войко, Д.В. Особенности организации системы бюджетирования на малых и средних предприятиях / Д.В. Войко. – М.: Проспект , 2011. -74-82с.
6. Гудков, А.А. Управленческая учетно- аналитическая система формирования и использования финансов предприятия/ А.А.Гудков. – М.: Результат и качество, 2011. -83-97с.
7. Добровольский Е.И. Бюджетирование шаг за шагом/ Е.И. Добровольский. - СПб.: Питер , 2011. - 81с.
8. Иванов, Ж.А. Бюджетирование - эффективный инструмент управления современным предприятием/ Ж.А. Иванов. – М.: Проспект, 2010. – 93с.
9. Карпов, А.С. Регламент системы бюджетирования . Книга 2./ А.С. Карпов. – М.: Результат и качество , 2010. – 114с.
10. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика/ В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2013. - 403-404с.
11. Просветов, Г.И. Бюджетирование: задачи и решения/ Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009- 20с.
12. Шим, Дж.К. Основы коммерческого бюджетирования/ Дж.К. Шим.– СПб.: Азбука, 2011-302с.
13. Как поставить бюджетирование с нуля// Финансовый директор. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://fd.ru/>
14. Ключевые понятия бюджетирования и пример формирования бюджетов// Финансовый менеджмент[Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.finman.ru/>
15. Приоритетные направления совершенствования системы бюджетирования// Финансы и кредит [Электронный ресурс]. –Режим доступа http://www.fin-izdat.ru

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |