

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*

**Першин Михаил Андреевич**



**ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ РЕСУРСОВ  
КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
В УСЛОВИЯХ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
Савинова Валентина Андреевна,  
доктор экономических наук, профессор

Самара 2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Теоретические основы формирования и функционирования финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций.....</b>	<b>9</b>
1.1 Сущность и содержание финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций в современных условиях .....	9
1.2 Корпоративное бюджетирование как вид финансового планирования и особенности его применения в организациях .....	25
1.3 Государственное регулирование деятельности коммерческих организаций в процессе формирования и использования финансово- кредитных ресурсов .....	35
<b>2 Процесс бюджетирования в коммерческих организациях: планирование, анализ и контроль состояния финансово- кредитных ресурсов .....</b>	<b>49</b>
2.1 Содержание процесса бюджетирования в организациях нефтедобывающего комплекса .....	49
2.2 Анализ исполнения бюджетов в коммерческих организациях сферы промышленного производства .....	72
2.3 Особенности бюджетирования в организациях агропромышленного комплекса .....	87
<b>3 Совершенствование процесса управления финансово-кредитными ресурсами коммерческой организации в современных условиях.....</b>	<b>110</b>
3.1 Построение модели формирования достаточного объема финансово- кредитных ресурсов в процессе бюджетирования.....	110
3.2 Оценка рисков применения модели формирования достаточного объема финансово-кредитных ресурсов в современных условиях.....	134
<b>Заключение .....</b>	<b>149</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>154</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>166</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность диссертационного исследования.** Необходимость оперативно принимать обоснованные экономические решения обуславливает важнейшую роль бюджетирования как современного вида краткосрочного финансового планирования в системе управления финансово-кредитными ресурсами. Правильно выстроенный процесс бюджетирования позволяет гибко приспосабливаться к изменениям конъюнктуры рынка, опережая возможных конкурентов. Бюджетирование является неотъемлемым элементом системы управления, способствует оптимизации денежных потоков и росту экономической эффективности деятельности организаций. Формирование необходимого и достаточного объема финансово-кредитных ресурсов становится основой обеспечения ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, стабильности функционирования и стратегического развития организаций. Совершенствование процесса бюджетирования направлено на повышение эффективности использования финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций, что является важным условием экономического роста.

**Степень разработанности проблемы.** В отечественной и зарубежной экономической литературе накоплен значительный опыт исследования финансов коммерческих организаций, однако в большинстве научных работ вопросы функционирования финансовых и кредитных ресурсов рассматриваются по отдельности, не составляя единого целого. Различные подходы к определению сущности и содержания финансов коммерческих организаций, финансовых ресурсов содержатся в трудах С.В. Барулина, А.М. Бирмана, Л.М. Бурмистровой, В.П. Дьяченко, В.И. Золотогорова, Т.М. Ковалевой, Л.Г. Колпиной, Н.В. Колчиной, С.И. Лушина, А.Д. Некипелова, Г.Б. Поляка, В.К. Сенчагова, В.А. Слепова, М.И. Ткачук, С.В. Федуловой, М.К. Шерменева и многих других ученых.

Теоретические и практические аспекты бюджетирования и планирования в организациях исследовались широко известными зарубежными специалистами, в частности, такими как Р. Акофф, Г. Андерсон, Дж. Антос, А. Апчерч, Р. Брейли, Ю. Бригхем, Дж. Бримсон, Л. Гапенски, Ч. Гarrisон, Э. Джонс, К. Друри, Д. Ирвин, Н. Майерс, Д. Мидлтон, Ш. Миллз, Д. Нортон, Дж. Рис, С. Росс, Дж.Г. Сигел, Дж. Фостер, Д. Фрейзер, Д. Хан, М. Хессель, Дж. Ван Хорн, Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Хоуп, Дж.К. Шим, Й. Шумпетер, Г. Эмерсон, Р. Энтони.

Из отечественных экономистов проблемы бюджетирования исследовали А.А. Агафонов, М.М. Алексеева, И.Т. Балабанов, Л.П. Бажуткина, Я.В. Бекетов, И.А. Бланк, А.С. Бобылева, В.В. Бочаров, В.В. Бурцев, М.И. Бухалков, Л.С. Васильева, О.Н. Волкова, В.В. Гамаюнов, А.Г. Демченко, Л.А. Жарикова, М.А. Иванова, В.Б. Ивашкевич, В.В. Ковалев, О.В. Кожевина, Н.П. Кондраков, В.Е. Леонтьев, Н.В. Наумова, М.В. Петровская, Д.И. Ряховский, В.П. Савчук, В.Н. Самочкин, Т.В. Сизова, Е.С. Стоянова, Н.П. Терешина, О.А. Хвостенко, В.Е. Хруцкий, А.Д. Шеремет, Н.Д. Шимширт, Л.В. Шкурина и др.

Однако глубокий анализ теоретических и практических аспектов функционирования финансов и процесса бюджетирования в коммерческих организациях показал, что в данной области остается множество нерешенных проблем. В частности, не определено содержание финансово-кредитных ресурсов; отсутствуют исследования в области формирования, привлечения и использования ресурсов данного вида в системе бюджетирования; недостаточно изучены факторы, оказывающие влияние на степень выполняемости финансовых планов; нет единых методических подходов к оценке эффективности бюджетирования; не разработаны модели, позволяющие определить потребность организации в финансово-кредитных ресурсах в каждый момент времени. Все это свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения проблем, возникающих в процессе формирования и использования финансово-кредитных (а не только финансовых) ресурсов с помощью инструментов бюджетирования.

**Цель исследования** заключается в развитии научных подходов к формированию финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций и в

разработке практических рекомендаций по совершенствованию бюджетирования.

**Задачи диссертационного исследования.** В соответствии с указанной целью в диссертации ставятся следующие задачи:

- сформировать определение и раскрыть сущность финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации как комплексного понятия на основании изучения теоретических и методологических аспектов их функционирования в условиях бюджетирования;

- уточнить определение корпоративного бюджетирования на основе исследования его особенностей как вида финансового планирования, изучить применение бюджетирования для формирования финансово-кредитных ресурсов в организациях различных сфер экономической деятельности;

- доказать неэффективность современного бюджетирования, в котором не раскрыты формирование и использование всех финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций;

- разработать универсальные методические рекомендации по бюджетированию для организаций различных видов экономической деятельности, отражающие формирование финансово-кредитных ресурсов;

- построить модель формирования и использования такого объема финансово-кредитных ресурсов в процессе бюджетирования, которого достаточно для реализации целей хозяйственно-финансовой деятельности коммерческой организации.

**Область исследования.** Диссертация выполнена по специальности 08.00.10 - «Финансы, денежное обращение и кредит» паспорта специальностей ВАК (экономические науки); область исследования - «Финансы», раздел 3 «Финансы хозяйствующих субъектов», п. 3.9 «Направления регулирования корпоративных финансов, оптимизация структуры финансовых ресурсов предприятий реального сектора экономики», п. 3.13 «Теория, методология, методика финансового планирования на уровне хозяйствующих субъектов», п. 3.29 «Система

финансового контроля в управлении предприятием: содержание, формы, методы и инструменты реализации».

**Объектом исследования** являются финансово-кредитные ресурсы коммерческих организаций различных видов экономической деятельности.

**Предметом исследования** выступают экономические отношения, возникающие в процессе формирования и использования финансово-кредитных ресурсов в условиях бюджетирования.

**Методология диссертационного исследования** включает в себя использование общенаучных методов познания: абстрагирования и конкретизации, индукции и дедукции, прогнозирования и финансового планирования, группировки и экономико-статистического анализа, системного и сравнительного анализа и синтеза, математического моделирования.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в развитии теоретических основ функционирования финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций и в разработке практических рекомендаций по совершенствованию процесса бюджетирования в современных условиях.

Научная новизна содержится в следующих результатах, полученных в ходе исследования.

1 Сформировано определение финансово-кредитных ресурсов как комплексного понятия, отражающего совокупность финансовых и кредитных ресурсов, которыми организация располагает в данный момент времени и которые могут быть привлечены в течение текущего года или операционного цикла и использованы для достижения целей деятельности, что отражает сущность, современные особенности формирования и роль всех источников финансирования экономической деятельности организации.

2 Уточнено определение корпоративного бюджетирования, в котором объектом планирования являются финансово-кредитные ресурсы, что определяет порядок составления, анализа исполнения, контроля и корректировки бюджетов коммерческой организации в процессе осуществления деятельности.

3 Доказана неэффективность современного бюджетирования, в котором не раскрыты формирование и использование всех финансово-кредитных ресурсов, что подтверждается выявленной тенденцией существенного отклонения плановых показателей бюджетов коммерческих организаций от фактических данных.

4 Разработаны универсальные методические рекомендации по бюджетированию для организаций различных видов экономической деятельности, отражающие формирование финансово-кредитных ресурсов.

5 Построена модель формирования и использования объема финансово-кредитных ресурсов в условиях бюджетирования, включающая в себя показатели бюджета движения денежных средств, а также корректировки поступлений и платежей с учетом вероятности их совершения, что позволит составлять более реалистичные бюджеты и повышать эффективность бюджетирования в коммерческих организациях.

**Теоретическая значимость результатов исследования** заключается в развитии основ финансов коммерческих организаций в части расширения представлений о сущности и содержании финансово-кредитных ресурсов как комплексного понятия, а также об их формировании в условиях бюджетирования.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности применения его основных выводов и рекомендаций в целях совершенствования управления финансово-кредитными ресурсами и повышения его результативности и эффективности.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические и практические положения диссертации докладывались на IV Всероссийской заочной научно-практической конференции «Российская наука: актуальные исследования и разработки» (Самара, 2017 г.), 17-й Международной научно-практической конференции «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (Самара, 2018 г.), Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции магистрантов, аспирантов и адъюнктов «Глобализация и региональное развитие в XXI в.: векторы развития, вызовы, инновации» (Самара, 2019 г.).

Ряд положений, содержащихся в диссертации, используется в практической деятельности коммерческих организаций г. Самары и г. Тольятти. Модель формирования финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций в условиях бюджетирования внедрена на промышленных предприятиях указанных городов, что подтверждается справками о внедрении результатов исследования в практическую деятельность. Результаты диссертационного исследования применяются в учебном процессе кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет» в процессе преподавания дисциплин «Финансы», «Корпоративные финансы», «Финансовый менеджмент».

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования нашли отражение в 7 публикациях авторским объемом 2,8 печ. л., в том числе 3 работы опубликованы в ведущих российских изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, и 1 статья - в издании, входящем в международную реферативную базу данных Scopus.

**Структура и объем диссертации.** Сформулированная цель исследования, совокупность поставленных задач определили логическую структуру работы. Диссертация состоит из введения, трех глав (восьми параграфов), заключения, списка литературы и 13 приложений. Результаты исследования представлены в 21 таблице и 15 рисунках.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## **1.1 Сущность и содержание финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций в современных условиях**

Финансы организаций как совокупность экономических отношений между всеми субъектами хозяйственной деятельности играют важнейшую роль в современной рыночной экономике под влиянием глобализации. Безусловно, любые виды деятельности возможны только при наличии и целенаправленном использовании денежных средств. За последние десятилетия многие отечественные организации существенно сократили объемы производства, по объективным причинам снизились ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость производственных компаний. В этих условиях формирование необходимого и достаточного объема финансовых и кредитных ресурсов становится основой обеспечения финансовой устойчивости, стабильности функционирования и стратегического развития организаций.

В современных научных работах отражаются вопросы формирования и оптимизации состава финансовых и кредитных ресурсов, однако из-за недостаточной монетизации экономики, высоких банковских рисков и слабо развитой инфраструктуры поддержки бизнеса многие проблемы в данной области остаются нерешенными.

Финансовые ресурсы как экономическая категория достаточно широко рассматриваются в научной литературе. Дать обоснованное определение этой категории - следовательно, раскрыть ее внутреннее содержание, выявить роль в

кругообороте средств организации, обозначить функции, присущие финансовым ресурсам как материальному носителю финансовых отношений.

Исследователям известны различные подходы к определению сущности и содержания финансовых ресурсов. Одни авторы считают, что финансовые ресурсы могут существовать только в денежной форме, но не все денежные средства являются финансовыми ресурсами, другие аналитики рассматривают возможность формирования финансовых ресурсов из неденежных источников (например, при создании уставного капитала организации за счет паев и взносов не в денежной форме или основных средств за счет лизинга). Так, например, по классическому определению В.П. Дьяченко, «финансовые ресурсы - это денежные ресурсы, независимо от того, существуют ли они в обособленной денежной форме или являются денежным выражением определенных материальных ресурсов» [42, с. 129].

Обоснованным представляется подход А.М. Бирмана, который в своем фундаментальном труде «Очерки теории советских финансов» определяет финансовые ресурсы как материальные средства, выраженные в деньгах, образующихся у государства или отдельных организаций в результате использования финансов [20, с. 31].

Дискуссионным остается вопрос о соотношении понятий «финансовые ресурсы» и «фонды денежных средств». В плановой экономике советского периода эти понятия были тесно взаимосвязаны и финансовые ресурсы рассматривались как денежные фонды, создаваемые и используемые государством, предприятиями, организациями. Мы считаем, что в настоящее время применять данный подход не совсем корректно, так как он не полностью раскрывает содержание исследуемой категории. Так, при формировании текущей кредиторской задолженности, при получении банковских кредитов, предоставлении налоговых льгот и отсрочки платежей у предприятий возникают финансовые ресурсы, но целевые фонды не создаются.

Наиболее полное исследование экономического содержания, состава, структуры и проблем увеличения финансовых ресурсов проведено коллективом

под руководством В.К. Сенчагова. В результате сформулировано следующее определение: «Финансовые ресурсы народного хозяйства представляют совокупность денежных накоплений и амортизационных отчислений и других денежных средств в процессе создания, распределения и перераспределения совокупного общественного продукта» [95, с. 49]. Авторы данного исследования рассматривают финансовые ресурсы в самом широком смысле, оперируя при этом понятием «совокупный общественный продукт». В настоящее время более актуально было бы использование термина «валовой внутренний продукт (ВВП)».

В финансово-кредитном энциклопедическом словаре, изданном коллективом авторов под общей редакцией А.Г. Грязновой, финансовые ресурсы определяются как «денежные средства, формируемые в результате экономической и финансовой деятельности организаций, в процессе создания и распределения валового национального продукта» [91, с. 330]. На наш взгляд, в этом определении противопоставляются понятия экономической и финансовой деятельности, в то время как последняя, по нашему мнению, является следствием первой.

Мы считаем, что наиболее полное определение финансовых ресурсов, раскрывающее сущность и содержание рассматриваемой категории, дано С.В. Барулиным в учебнике «Финансы»: «Финансовые ресурсы - это вся совокупность денежных средств экономики, которая потенциально может быть использована и фактически используется для осуществления финансовой деятельности и выполнения финансовых (любых денежных) операций органами государственной власти, местного самоуправления и субъектами хозяйствования (организациями и домашними хозяйствами)» [16, с. 47].

Финансовые ресурсы являются важнейшим источником и необходимым условием осуществления расширенного воспроизводства, что, в свою очередь, составляет основу экономического и социального развития страны.

Увеличение объема финансовых ресурсов становится одной из важнейших задач экономической политики государства, в то время как снижение объемов отрицательно сказывается на макроэкономической стабильности, ведет к сокращению инвестиций, к уменьшению производства и потребления, порождает

диспропорции и снижает эффективность распределения общественного продукта и национального дохода. Следует рассматривать не только влияние финансовых ресурсов на экономику, но и обратное взаимодействие, поскольку объем финансовых ресурсов, их состав и структура зависят от степени экономического развития государства и института собственности, от параметров функционирования банковской системы, фондового и страхового рынков, от подготовленности и профессионализма предпринимателей.

Обеспечение экономического роста способствует увеличению объема финансовых ресурсов, а направление их на расширение и развитие производства в условиях соответствующего государственного регулирования и общественного контроля способствует повышению эффективности деятельности организаций в различных сферах и видах экономической деятельности.

Следует различать финансовые ресурсы централизованные (включающие в себя бюджеты всех уровней бюджетной системы государства, муниципалитетов, а также государственные внебюджетные фонды, государственный кредит, государственные резервы и резервные фонды) и децентрализованные.

Централизованные финансовые ресурсы служат для выполнения важнейших функций государства по обеспечению экономической независимости и обороноспособности страны, содержанию органов власти и местного самоуправления, по решению важнейших макроэкономических задач.

К децентрализованным относятся финансовые ресурсы организаций, индивидуальных предпринимателей и домашних хозяйств.

В учебнике «Финансы, денежное обращение и кредит», изданном коллективом авторов под общей редакцией Т.М. Ковалевой, дается следующее определение: «Финансовые ресурсы субъектов хозяйствования и домашних хозяйств - это все денежные средства, имеющиеся в их распоряжении. Они аккумулируются данными экономическими субъектами в целях осуществления всех видов деятельности как за счет собственных доходов, накоплений и капитала, так и за счет различного рода поступлений» [96, с. 80].

Под субъектами хозяйствования в данном контексте понимаются предприятия, организации и корпорации. Для целей дальнейшего исследования мы будем использовать эти термины в качестве синонимов.

Финансовые ресурсы организаций следует рассматривать как самостоятельную экономическую категорию.

Поскольку в научной литературе существуют различные подходы к выявлению сущности финансов организаций, постольку нет единого мнения и по вопросу содержания финансовых ресурсов предприятий, организаций, фирм и корпораций. Приведем несколько подходов, сформулированных отечественными экономистами к определению финансовых ресурсов предприятий (организаций).

В учебнике «Финансы» под ред. С.И. Лушина и В.А. Слепова дается следующее определение, которое может быть отнесено к финансам организаций: «Под финансовыми ресурсами обычно понимается та часть денежных средств, которая может быть использована их владельцами на любые нужды по своему усмотрению» [93, с. 59]. Такая формулировка, однако, на наш взгляд, недостаточно конкретна.

А.Г. Грязнова и Е.В. Маркина считают, что финансовые ресурсы организации представляют собой денежные доходы, накопления и поступления, находящиеся в ее собственности или распоряжении и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному воспроизводству и материальному стимулированию [92, с. 23].

Коллектив авторов под руководством Н.В. Колчиной в учебном пособии по финансам организаций утверждает, что финансовые ресурсы предприятия - совокупность денежных средств в форме доходов, накоплений и внешних поступлений, получаемых предприятием при распределении валового продукта через финансовую систему и предназначенных для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат, связанных с развитием производства [97, с. 13]. Но при этом не указывается, как количественно определить часть денежных средств, относящихся к финансовым ресурсам.

В приведенных выше определениях содержание финансовых ресурсов раскрывается исключительно через служащие их источником денежные средства. Однако, по мнению И.А. Бланка, «сумма денежных средств предприятия не может в полной мере характеризовать текущее состояние его финансовых ресурсов - часть накопленных им резервов может храниться в форме эквивалентов денежных средств и других высоколиквидных активов» [21, с. 17]. Отметим, что для целей бухгалтерского и финансового учета в любом случае стоимость ресурсов должна быть выражена в денежной форме.

Соответствующего мнения придерживаются Л.М. Бурмистрова и Г.Б. Поляк, отмечающие, что финансовые ресурсы - это сложная экономическая категория, которую невозможно полностью отождествлять только с денежными средствами. Необходимо выделить количественные показатели и качественные критерии финансовых ресурсов, чтобы охарактеризовать их специфику в отличие от категории «денежные средства» [97, с. 24].

Мы считаем необходимым уточнить определение финансовых ресурсов предприятий (организаций) следующим образом: финансовые ресурсы организации - это доходы, накопления и поступления из внутренних и внешних источников, имеющие стоимость, выраженную в денежной форме, находящиеся в распоряжении данной организации и предназначенные для выполнения ее целей и задач.

Рассмотрим процессы реального формирования финансовых ресурсов современной организации, их состав и основные направления использования.

Потенциальная основа для формирования финансовых ресурсов создается на стадии производства, когда образуется новая стоимость и происходит перенос прежней стоимости на готовый продукт, который продается на рынке, где и получает денежную оценку.

Реально формирование финансовых ресурсов осуществляется на стадии распределения, когда в результате реализации произведенного товара из полученной выручки выделяются затраты, прибыль, налоги, проценты за кредит и другие элементы стоимости.

Финансовые отношения современной организации возникают в процессе формирования и движения доходов, капитала, фондов, резервов и других источников средств в денежном выражении, то есть ее финансовых ресурсов в процессе генерации денежных потоков. Соответственно, финансовые ресурсы и денежные потоки являются непосредственными объектами управления и регулирования в современной экономике.

Финансовые ресурсы организации представляют собой совокупность всех источников денежных средств, аккумулированных и привлеченных организацией для формирования необходимого ей имущества и активов в целях осуществления предусмотренных уставом видов деятельности как за счет собственного капитала, доходов и накоплений, так и за счет поступлений ресурсов из внешней среды.

В условиях современной экономики организации получили возможность самостоятельно распоряжаться имеющимися у них финансовыми ресурсами и направлять их как на собственное развитие, так и на потребление, материальное стимулирование работников.

В настоящее время для всех организаций на рынке предлагается широкий спектр возможностей для привлечения и размещения финансовых ресурсов по различной цене и на различных условиях.

На стадии учреждения коммерческой организации, в процессе образования ее уставного капитала происходит первоначальное формирование финансовых ресурсов, источники которых зависят от вида собственников и организационно-правовой формы данного субъекта хозяйствования. При этом величина уставного капитала отражает сумму денежных средств, инвестированных в процесс функционирования организации в соответствии с направлениями ее деятельности.

В зависимости от основных источников финансирования выделяют следующие виды финансовых ресурсов современных организаций, представленные на рисунке 1.



**Рисунок 1 -Основные виды финансовых ресурсов современных организаций**

В экономической литературе встречаются различные подходы к классификации финансовых ресурсов. Наиболее распространенным является подход, раскрытый в учебнике «Финансы» под редакцией С.И. Лушина и В.А. Слепова [93, с. 186]. Классификация видов финансовых ресурсов представлена в приложении А.

Приведем краткую характеристику основных видов финансовых ресурсов современных организаций.

Прибыль от основной деятельности служит главным источником и условием динамичного развития организации с учетом достаточной величины уставного капитала. В современных условиях часть прибыли, остающаяся в распоряжении организации, зависит от различных факторов, в том числе от уровней налоговой нагрузки, дивидендов и процентов по банковским кредитам. Кроме того, прибыль выступает базовым источником формирования дополнительного резервного капитала, который предназначен для возмещения возможных затрат и

непредвиденных убытков от уставной и иной деятельности, то есть по своей природе выполняет страховую функцию. Порядок формирования резервного капитала организации определяется в уставе и других учредительных документах.

Добавочный капитал как один из источников финансовых ресурсов организации образуется в результате переоценки основных средств и другого имущества. Использование данного капитала на цели потребления не предусматривается.

Амортизационные отчисления представляют собой результат перенесения стоимости износа основных средств на реализованные товары в денежной форме. Амортизация начисляется различными способами с учетом установленных сроков службы основных средств и нематериальных активов.

К привлеченным средствам относятся денежные средства, не принадлежащие данной организации, но в силу объективных причин находящиеся в ее распоряжении (например, выделенные из бюджета или предоставленные учредителями инвестиции). Такие средства, как и собственные, могут быть использованы на цели деятельности организации.

При недостаточности собственных средств организация обращается на финансовый рынок, где недостающие финансовые ресурсы могут быть мобилизованы с помощью следующих инструментов:

- банковского кредитования;
- коммерческого кредитования с применением векселей;
- проведения операций на рынке ценных бумаг;
- получения налогового кредита, отсрочки и рассрочки в уплате налогов;
- использования лизинга для приобретения основных средств.

Банковское кредитование может осуществляться в различных формах: отдельного кредита, транша, кредитной линии, банковской гарантии. В настоящее время предлагается широкий спектр различных видов банковских кредитных продуктов для предпринимателей.

Коммерческий кредит предоставляется поставщиком или посредниками и может оформляться векселем либо авансом по договору. Обычная кредиторская

задолженность, возникающая ввиду существующей системы оплаты по безналичному расчету, если она предусматривает начисление процентов за отсрочку платежа, является разновидностью коммерческого кредита.

Организации на финансовом рынке могут привлекать и размещать ресурсы путем покупки и продажи акций, облигаций и других ценных бумаг, путем получения дивидендов и процентов по ним, а также доходов от прочих финансовых операций.

Роль заемных средств в формировании финансовых ресурсов организации очень высока. Если посмотреть на уровень долговой нагрузки как на отношение суммы долгосрочных и краткосрочных обязательств к общим активам в разрезе отраслей российской экономики, то можно увидеть, что средняя величина данного показателя на макроуровне за период 2010-2015 гг. в значительной степени варьируется (таблица 1). Добыча полезных ископаемых за рассматриваемый период имеет самый низкий показатель, для строительства долговая нагрузка в 2 раза выше [15, с. 12].

**Таблица 1-Структура обязательств российских организаций**

В процентах

Год	Общие обязательства/Активы	Долгосрочные обязательства / Активы	Краткосрочные обязательства / Активы
2010	58,8	8,9	49,8
2011	58,6	9,3	49,2
2012	57,8	9,5	48,2
2013	57,8	9,8	48,0
2014	58,8	9,8	48,9
2015	59,8	9,6	50,2

Примечание - Составлено автором по данным Банка России [15, с. 21].

Структура обязательств российских организаций свидетельствует, что вариация обязательств по времени за рассматриваемый период была незначительной. Большинство организаций вообще не используют долгосрочные займы и кредиты. Для всех отраслей на анализируемом временном промежутке предпочтительно привлечение краткосрочных обязательств, хотя наблюдаются различия между отраслями.

Наиболее высокий уровень долгосрочной долговой нагрузки отмечается в агропромышленном комплексе. Организации строительного сектора имеют долгосрочную долговую нагрузку сравнительно ниже, в то время как их краткосрочная нагрузка гораздо выше, чем в других отраслях. В целом можно сказать, что в силу специфики производства в одних отраслях долговая нагрузка будет выше, а в других ниже в результате действия различных факторов.

Для коммерческих организаций, занимающихся оптовой торговлей, значительный объем текущих обязательств возникает вследствие того, что они являются посредниками в цепочке реализации товаров конечным пользователям. Многие организации оптовой торговли закупают товары у производителей с отсрочкой платежа, что является, по сути, кредиторской задолженностью. Розничные сети, в свою очередь, приобретают товары для реализации у оптовых продавцов также в счет текущей задолженности, что формирует у последних дебиторскую задолженность (коммерческий кредит в скрытой форме). Если система поставок и управления товарными запасами работает эффективно, это обеспечит покрытие краткосрочных обязательств оптовой торговли выплатами розничных сетей соответственно их обязательствам. Организации розничной торговли за счет сравнительно высокой оборачиваемости активов и рентабельности бизнеса погашают текущие обязательства платежами конечных потребителей (таблица 2).

Такие виды деятельности, как строительство и торговля, ориентированы в основном на внутренний спрос, который сильно сокращается в период кризисов. Излишняя зависимость от кредита в данных отраслях может только усугубить негативную ситуацию во время рецессии. Несмотря на то, что для строительства основную долю в структуре обязательств занимает кредиторская задолженность, высокий риск несвоевременного погашения кредитов и займов может существенно подорвать экономическую стабильность в данной отрасли. Вместе с тем, снижение потребительской активности во время спада приведет к негативной ситуации в торговле, снизив рентабельность и эффективность расчетов с контрагентами.

**Таблица 2 - Структура обязательств в разрезе их срочности для отраслей в среднем за период 2010-2015 гг.**

В процентах

<b>Отрасль экономической деятельности</b>	<b>Доля долгосрочных обязательств в общем уровне долга</b>	<b>Доля краткосрочных обязательств в общем уровне долга</b>
Сельское хозяйство	38	62
Строительство	7	93
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды.	9	91
Обрабатывающие производства	18	82
Добыча полезных ископаемых	23	77
Розничная торговля	11	89
Услуги	13	87
Транспорт	17	83
Торговля автотранспортными средствами	18	82
Оптовая торговля	11	89
Примечание - Составлено автором по данным Банка России [15, с. 21].		

В сфере добычи полезных ископаемых фиксированный отраслевой эффект, выражающийся в сезонном замедлении оборачиваемости активов и капитала, повышает долговую нагрузку в части общего и долгосрочного кредита. Существенный рост долгосрочных обязательств в добывающей промышленности связан со снижением мировых цен на уголь и нефть при возрастающей потребности в обновлении основных производственных фондов.

Структура пассивов в сфере агропромышленного производства отличается высоким уровнем долгосрочных и низким уровнем текущих обязательств. Здесь свою роль играют действующие программы государственной поддержки кредитования сельского хозяйства в виде субсидирования процентных ставок по кредитам банков. Основными получателями субсидий по инвестиционным и краткосрочным кредитам являются крупные аграрные фирмы. При этом существует ряд проблем (отсутствие ликвидных активов для обеспечения кредита, трудности при сборе и оформлении необходимых документов, низкая рентабельность и высокие страховые риски), которые сдерживают кредитование мелких сельскохозяйственных организаций, несмотря на острую потребность в сезонных кредитах для проведения операционной деятельности. Однако при значительной закредитованности российского

агропромышленного сектора доля просроченных долгов остается невысокой, что объясняется многочисленными решениями Правительства Российской Федерации об отсрочке возврата кредитов и о продлении срока их субсидирования для обеспечения продовольственной безопасности страны.

Уровень долговой нагрузки по видам деятельности в европейских странах в сравнении с Россией представлен в приложении Б.

Очевидно, что довольно высока зависимость коммерческих организаций от заемных средств. В настоящее время многие компании испытывают недостаток собственных ресурсов, что препятствует обновлению основных производственных фондов, расширению сфер деятельности, внедрению новых технологий и модернизации хозяйственных процессов. Финансирование и кредитование организаций находятся в неудовлетворительном состоянии по причинам низкого уровня рентабельности, отсутствия государственной поддержки, высокой стоимости и рисков кредитования, недостаточно развитого фондового рынка, ограниченных возможностей потенциальных инвесторов и длительного характера окупаемости инвестиционных проектов.

Ограниченность финансовых ресурсов влияет на экономическое положение российских предприятий, препятствует выполнению производственных планов и своевременному соблюдению условий договоров. Руководству организаций требуется изыскивать различные источники внешнего финансирования на возмездных и безвозмездных условиях с привлечением денежных средств на установленный срок или на бессрочной основе.

Источники и условия предоставления ресурсов могут быть различными, но современная ситуация требует большей мобильности и динамизма в управлении привлеченными средствами. Рыночная конкуренция заставляет руководителей разрабатывать гибкие бюджеты, рассчитанные как на оперативное увеличение вложений в производственный процесс на стадии рецессии, так и на резкое сокращение затрат в период экономического спада. Для этих целей мы предлагаем использовать следующие источники, способы и финансовые инструменты формирования ресурсной базы коммерческих организаций:

1) увеличение кредиторской задолженности путем получения залогов, авансов, предоплаты от заказчиков или предоставления гарантии платежей по выполняемым договорам;

2) банковское кредитование: предоставление кредитных линий или траншей, которые могут быть задействованы полностью или частично по мере возникновения фактической потребности. При отсутствии необходимости организация имеет право отказаться от использования выделенной линии (транша) и не уплачивать проценты, кроме того комиссионного вознаграждения банка, которое предусмотрено договором;

3) размещение долевых и долговых ценных бумаг среди инвесторов на основании ранее заключенных соглашений по подписке или на свободном финансовом рынке;

4) получение государственных или муниципальных субсидий, бюджетных кредитов и целевого финансирования в иных формах на выполнение определенных задач;

5) использование реальных и финансовых опционов, предусматривающих покупку-продажу материальных активов и финансовых инструментов с правом сторон отказаться от сделки в случае изменения экономической ситуации с условием выплаты опционной премии;

б) применение лизинга недвижимости и основных средств производственного назначения как важнейшего неденежного источника финансовых ресурсов для формирования внеоборотных активов.

Все вышеперечисленные способы формирования финансово-кредитных ресурсов отличаются следующим: они не только отражают наличие денежных средств, которыми располагает организация в настоящий момент времени, но и с большой долей вероятности показывают, какие суммы компания может мобилизовать в кратчайшие сроки в будущем по мере необходимости. В данной связи целесообразно ввести в научный оборот соответствующий термин, определяющий рассматриваемое понятие. При этом необходимо учитывать, что

ресурсы предоставляются как на возвратной основе (кредиты), так и на безвозвратной (бюджетное финансирование).

Поскольку большую часть финансовых ресурсов организации составляют привлеченные и заемные средства (как фактически полученные, так и те, которые могут быть предоставлены в ближайшем периоде с высокой степенью вероятности), целесообразно ввести понятие финансово-кредитных ресурсов.

Финансово-кредитные ресурсы организации - это совокупность финансовых и кредитных средств, которыми организация располагает в данный момент времени и которые она может привлечь на основании договоров и финансовых инструментов в течение текущего года или операционного цикла, чтобы использовать для достижения цели своей деятельности.

Вопросам финансирования коммерческих организаций и оптимизации источников, обеспечивающих достаточный объем финансово-кредитных ресурсов, посвящены труды ведущих зарубежных экономистов. Базовая теория иерархии финансирования определяет предпочтительность формирования источников ресурсов в порядке роста издержек предприятия. Ключевые положения данной теории представлены в работах Ф. Модильяни и М. Миллера [117], Г. Дональдсона [113]. Последний отмечает, что менеджмент крупных коммерческих организаций предпочитает внутренние источники финансирования внешним. Рациональнее всего в первую очередь использовать собственные накопления и фонды, после этого - привлеченные долговые обязательства, а в последнюю очередь - внешнее финансирование в виде выпуска акций. Такая последовательность возникает из-за асимметрии информации на финансовом рынке, что приводит к возникновению проблемы неблагоприятного отбора и к возрастающим трансакционным издержкам.

Дальнейшее развитие данная теория получила в работах Н. Майлуфа и С. Майерса [118], М. Нарайанана [119], У. Краскера [116]. В краткосрочном периоде величина финансового рычага определяется недостатком или дефицитом внутренних источников финансирования, что отражено в модели, предложенной Л. Шам-Сандером и С. Майерсом [121]. Ученые наглядно продемонстрировали, что

при избытке свободных средств коммерческая организация может выкупить часть ранее выпущенных долговых обязательств, возвращаясь, таким образом, к финансированию за счет внутренних источников. В случае дефицита финансовых ресурсов организации используют для его покрытия в основном долговые инструменты.

Крупные коммерческие компании являются более диверсифицированными и финансово устойчивыми в сравнении с мелкими организациями. Следовательно, вероятность банкротства для первых обычно ниже, чем для вторых. В силу своей положительной репутации они могут использовать менее затратное доленое финансирование, следовательно, меньше нуждаются в привлечении долговых средств.

Существует статистически подтвержденная взаимосвязь между рентабельностью коммерческой организации и ее долговой нагрузкой; если более прибыльные организации имеют более низкую вероятность банкротства, то издержки привлечения дополнительных долговых обязательств для них ниже. Однако, поскольку у таких структур больше доля прибыли, остающейся в собственном распоряжении после уплаты всех налогов, то и потребность в кредите может быть меньше. Таким образом, связь между рентабельностью и задолженностью может быть как положительной, так и отрицательной.

Более масштабную эмпирическую проверку теории иерархии финансирования провели М. Фрэнк и В. Гойял. В предложенной ими модели рассматриваются такие показатели, как доля материальных активов в их общей величине, отношение рыночной стоимости всех активов к их балансовой стоимости, уровень продаж, прибыльности и финансового дефицита [115].

Возможности экономического роста оказывают влияние на структуру источников финансово-кредитных ресурсов организации. С одной стороны, рост означает приток инвестиций и увеличение благосостояния собственников, что напрямую позволяет снижать уровень долговой нагрузки при пользовании заемными средствами. С другой стороны, растущие организации будут формировать свои активы в первую очередь за счет заимствований, а не за счет увеличения собственного капитала.

Впоследствии Ю. Фама и К. Френч на основе анализа выборочных данных показали несовершенство теории иерархии финансирования. По мнению исследователей, данная теория применима в большей степени к анализу и оценке вероятности окупаемости инвестиционного проекта в будущем периоде времени, чем к определению источников финансирования для обеспечения текущей операционной деятельности коммерческой организации [114].

Таким образом, нами изучены различные подходы к определению сущности и содержания финансовых ресурсов, в результате чего подтверждено, что они могут существовать преимущественно в денежной форме. Уточнено определение финансовых ресурсов организации, исследованы их состав и структура. Выявлено, что свыше 50% финансовых ресурсов составляют привлеченные и заемные средства.

На основании проведенного исследования мы предлагаем ввести в научный оборот понятие финансово-кредитных ресурсов, которые необходимо рассматривать в комплексе, учитывая как собственные, так и заемные средства, сформированные в настоящее время и доступные для привлечения в ближайший момент в будущем. Это позволит сделать процесс управления финансово-кредитными ресурсами, их учета, прогнозирования, планирования и контроля более эффективным в современных условиях.

## **1.2 Корпоративное бюджетирование как вид финансового планирования и особенности его применения в организациях**

Существенное влияние на формирование системы управления финансово-кредитными ресурсами оказывают общемировые тенденции развития теории и практики корпоративных финансов. Управление финансами с помощью

бюджетирования является одним из основных условий достижения цели деятельности коммерческой организации и решения поставленных задач. Как свидетельствует практика, из-за отсутствия точного и системного знания о наличии и движении финансово-кредитных ресурсов российские организации теряют значительную часть своих доходов.

В научной среде до настоящего времени нет единого мнения относительно сущности и содержания понятия «бюджетирование». Мы полагаем, что для определения данной категории необходимо проанализировать ее ключевой элемент - бюджет, который следует рассматривать с различных точек зрения: экономической, юридической и бухгалтерской.

С экономической точки зрения бюджет - это реализация экономических отношений, возникающих в связи с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов.

С юридической точки зрения бюджет - это нормативно-правовой документ, согласно которому происходит утверждение плана формирования и распределения денежных средств, принадлежащих конкретному субъекту правоотношений.

С бухгалтерской точки зрения бюджет - это утвержденная роспись доходов и расходов государства или организации за определенный период времени (как правило, за год).

В процессе дальнейшего исследования понятия «бюджет» и «бюджетирование» будут рассматриваться нами на микроуровне, то есть применительно к организациям - предприятиям, фирмам, корпорациям.

Ю. Бригхем и Л. Гапенски справедливо отмечают: «Бюджет - это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени» [27, с. 45]. По мнению Дж. Бримсона и Дж. Антоса, бюджет - это количественное выражение плановых показателей коммерческой организации на определенный период. При этом под количественным выражением плановых показателей понимается конкретный набор цифр, задающих организации определенные параметры экономической деятельности [28, с. 63].

Автор многочисленных учебных пособий по финансовому менеджменту И.А. Бланк считает: «Бюджет - это оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности» [21, с. 461]. В учебнике «Финансовый менеджмент: теория и практика» под ред. Е.С. Стояновой содержится следующее определение: «Бюджет - это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей» [83, с. 317]. Наиболее полным, на наш взгляд, является определение, данное В.Е. Хруцким: «Бюджет - это и финансовое выражение целей, стратегии и намеченных мероприятий, и плановые финансовые сметы и графики расходов, прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ и затраты, необходимые для этого» [101, с.82].

Анализ определений и научных подходов, предложенных отечественными и зарубежными исследователями категории «бюджет», позволяет сделать обобщающий вывод о том, что данное понятие трактуется на основе термина «план», но при этом одни специалисты употребляют оба слова как синонимы, а другие считают бюджет количественным выражением плана. Представленная точка зрения является наиболее распространенной, она определяет тесную связь бюджетирования с соответствующим результатом планирования финансово-хозяйственной деятельности организаций.

На основании анализа различных точек зрения мы считаем необходимым уточнить понятие бюджета следующим образом: бюджет - это оперативный план деятельности организации, включающий в себя показатели формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов на определенный период времени в будущем.

Процесс предварительной подготовки, составления, исполнения бюджетов, анализа и контроля за исполнением носит название бюджетирования. Существуют различные подходы к определению понятия «бюджетирование».

Так, Е.С. Стоянова полагает, что «бюджетирование - составная часть финансового планирования, то есть процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов» [83, с. 56]. А.А. Агафонов и А.Г. Демченко указывают, что бюджетирование - это управление бизнесом коммерческой организации, основанное на планировании и направленное на достижение целей ее деятельности [39, с. 70]. Я.В. Бекетов в своей статье рассматривает бюджетирование как «процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования» [18, с. 15], В.П. Савчук - как процесс планирования деятельности организации, результаты которого оформляются системой бюджетов [80, с. 10], а в словаре-справочнике «Экономика фирм» бюджетирование определяется как процесс разработки бюджетов, управления ими и контроля за бюджетами в соответствии с целями организации [112, с. 24].

Наиболее интересное определение, по нашему мнению, сформулировано Н.Д. Шимширтом: «Бюджетирование представляет собой управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса. Бюджетирование также можно представить, как процесс анализа ранее принятых решений (контроль), через который предприятие оценивает целесообразность фактического использования активов предприятия, добротность и качество используемых источников» [110, с. 48]. Мы считаем, что приведенное определение содержит избыточные дополнения, но тоже придерживаемся мнения, что бюджетирование - это не только процесс, но и важнейший инструмент планирования, которое, в свою очередь, является функцией управления.

Поскольку мы считаем корректным использовать термин «корпоративный» применительно к различным аспектам деятельности коммерческих организаций, в отличие от государственных и муниципальных органов власти, бюджетных учреждений, общественных организаций, то далее будем рассматривать понятие «корпоративное бюджетирование».

Обоснованной представляется точка зрения В.В. Ковалева, утверждающего, что корпоративным бюджетированием называется процесс построения бюджетов фирмы в долго- и краткосрочной перспективе [51, с. 43]. В то же время эта позиция свидетельствует об определенной ограниченности подхода исследователя к обозначенной проблеме.

В более широком плане под корпоративным бюджетированием понимается система управления ресурсами организации, включающая в себя планирование и прогнозирование основных результатов деятельности посредством составления, исполнения и контроля отдельных бюджетов, анализ отклонений и принятие обоснованных управленческих решений с учетом выявленных резервов.

На основании изучения различных подходов к пониманию термина «бюджетирование» сформулируем следующее определение: корпоративное бюджетирование - это вид финансового планирования, в котором объектом являются финансово-кредитные ресурсы, что определяет порядок составления, анализа исполнения, контроля и корректировки бюджетов коммерческой организации в процессе осуществления деятельности.

Цели и задачи корпоративного бюджетирования определяются исходя из стратегических планов развития организации. Как правило, в качестве целей бюджетирования органы управления выбирают повышение финансовой устойчивости и экономической эффективности деятельности организации, выявление скрытых резервов и обеспечение финансовыми ресурсами производственных программ. Также в качестве основных задач бюджетирования выделяют: построение в денежном выражении системы показателей, которые должны быть достигнуты в течение установленного периода; принятие с учетом анализа их динамики обоснованных комплексных управленческих решений; построение внутреннего экономического учета доходов и расходов по подразделениям и организации в целом, что позволяет выявить реальный финансовый результат. Подготовка и внедрение процедуры управления затратами по каждому подразделению, ежемесячный регулярный расчет и учет финансовых результатов, обеспечение мер, которые требуется реализовать в следующий период

для корректировки полученных результатов, составляют содержание бюджетирования.

Как следует из приведенного выше уточненного определения бюджета, объектом корпоративного бюджетирования выступают экономические отношения по поводу формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов. Эти отношения возникают как внутри самой организации, так и в ее внешней среде с другими хозяйствующими субъектами по поводу движения денежных потоков в процессе производства и реализации всех видов продукции, работ, услуг, перераспределения ресурсов между подразделениями, образования доходов и расходов, прибыли и убытков, осуществления капитализации и инвестиций.

Субъектами корпоративного бюджетирования являются:

- 1) центры финансовой ответственности (ЦФО), формирующие бюджеты структурных подразделений и отдельных видов бизнеса;
- 2) функциональные службы, отвечающие за подготовку бюджетов предприятия в целом (служба финансового менеджмента, финансовый отдел);
- 3) отделы, участвующие в подготовке бюджетов;
- 4) управление планирования и бюджетирования;
- 5) управление финансового контроля.

Корпоративному бюджетированию, выступающему как инструмент финансового планирования, присущи все функции последнего. Согласно классификации, предложенной О.Н. Волковой, различают функции бюджетирования, которые необходимы для обеспечения организации информационных потоков, и функции, с помощью которых определяются содержание и значение используемой информации. К первым относят представление информации, анализ и планирование показателей, ко вторым - координацию, мотивацию и контроль [33, с. 72]. Мы считаем, что все перечисленные функции в полной мере присущи корпоративному бюджетированию (таблица 3).

Таблица 3-Функции корпоративного бюджетирования

Функция бюджетирования	Содержание функции
Информирование	Предоставление исходных данных об источниках и состоянии финансовых ресурсов
Анализ	Выявление отклонений, проблем и скрытых резервов, оценка исполнения бюджетов и разработка рекомендаций по их корректировке
Планирование	Прогнозирование значений ключевых показателей в будущем, разработка финансовых планов
Координация	Создание системы взаимодействия структурных подразделений, обеспечение взаимосвязи различных бюджетов и согласование информационных процессов
Мотивация	Побуждение участников процесса бюджетирования к деятельности через формирование мотивов поведения и поощрения для достижения стратегических целей
Контроль	Проверка соответствия фактически достигнутых показателей плановым, установление причин отклонений, принятие мер по выявлению и сокращению рисков

Важное значение для каждой организации имеет вопрос выбора видов бюджетов, используемых в процессе формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов.

Так, В.Б. Ивашкевич приводит классификацию бюджетов по степени обобщения информации (главный (генеральный) и частные бюджеты); по временной принадлежности (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); по способу планирования (дискретные и скользящие); по механизму использования (статичные, гибкие и специальные); в зависимости от целей и задач (стратегические и текущие) [45, с. 51]. Главным данный теоретик считает бюджет, охватывающий основную деятельность экономического субъекта и состоящий из операционного и финансового бюджетов. По результатам составления главного бюджета формируются следующие оперативные планы: прогнозный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет прибылей и убытков. Подобной точки зрения придерживаются Н.П. Кондраков и М.А. Иванова, применяя другое название - «общий бюджет» [52, с. 36]. Этот термин также используется в учебной литературе и научных трудах А.Д. Шеремета, справедливо отмечающего, что общий бюджет представляет собой план работы для организации в целом, скоординированный по

всем функциям или подразделениям и состоящий из двух основных бюджетов: оперативного и финансового [106, с. 89].

Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, М.В. Петровская, раскрывая структуру генерального бюджета, выделяют три его важнейшие составляющие: оперативный, инвестиционный и финансовый бюджеты [32, с. 58]. Н.В. Наумова и Л.А. Жарикова аналогично рассматривают сводный бюджет, включающий в себя «три подбюджета 1-го уровня: операционный, инвестиционный и финансовый» [61, с. 12].

Авторы учебника «Внутрифирменное бюджетирование» В.Е. Хруцкий и В.В. Гамаюнов подразделяют применяемые в финансовом планировании виды бюджетов на четыре основные группы.

1 Основные бюджеты: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс.

2 Операционные бюджеты: бюджет прямых материальных затрат, бюджет продаж, бюджет управленческих расходов и др.

3 Вспомогательные бюджеты: план первоначальных затрат, инвестиционный бюджет, кредитный план, бюджеты отдельных программ и проектов.

4 Дополнительные специальные бюджеты: налоговый план, бюджет распределения прибыли и т.п. [100, с. 206].

Более детально к классификации бюджетов подходят Н.П. Терешина и Л.В. Шкурина [30, с. 29], соответствующий перечень приведен в приложении В.

Следует отметить, что до настоящего времени классификация бюджетов коммерческих организаций в Российской Федерации далека от завершения. С развитием финансового менеджмента, управленческого учета и автоматизации производственных процессов появляются новые виды бюджетов и дополняются новыми показателями уже существующие бюджеты. Это происходит индивидуально на каждом предприятии в зависимости от его специфики, масштабов деятельности, отраслевых и иных особенностей.

В деятельности производственных организаций на практике чаще всего используются следующие виды бюджетов, представленные в таблице 4.

**Таблица 4 -Виды бюджетов организаций**

<b>Наименование бюджета</b>	<b>Основные показатели</b>
1. Бюджет продаж	Прогнозируемый объем продаж, цены, выручка
2. Бюджет производства	Объем производства по видам изделий, запасы на начало и конец периода
3. Бюджет использования материалов	Количество, цены, суммы расходов
4. Бюджет затрат на приобретение покупных материалов	Количество, цены, запасы на начало и конец периода
5. Бюджет производственных затрат	Суммы затрат по статьям калькуляции расходов
6. Бюджет общепроизводственных расходов	Ставки распределения переменных накладных расходов, суммы
7. Бюджет затрат на оплату труда производственных рабочих	Объемы производства, время на изготовление единицы изделия, общее время, ставки почасовой заработной платы, суммы оплаты труда
8. Бюджет доходов и расходов	Объем продаж, статьи себестоимости, запасы на начало и конец периода, валовая прибыль, общехозяйственные и коммерческие расходы, доходы и прибыль от деятельности
9. Бюджет коммерческих расходов	Транспортные, представительские, прочие расходы
10. Бюджет движения денежных средств	Сальдо денежных средств на начало и конец периода, поступления от дебиторов, платежи на закупку материалов, выплата заработной платы, прочие платежи
11. Прогнозный бюджетный баланс	Показатели актива и пассива баланса, темпы роста (снижения) объемов производства, темпы инфляции, коэффициенты корректировки
Примечание - Составлено автором на основании используемых в исследуемых организациях форм бюджетов.	

Все указанные в таблице 4 бюджеты нужны для составления единого сводного бюджета, являющегося консолидированным финансовым планом, который разрабатывается на основе бюджетов всех значимых направлений деятельности или структурных подразделений организации.

В основу корпоративного бюджетирования положена организационная и финансовая структуризация, направленная на разработку приоритетных направлений уставной деятельности, включающая в себя соответствующее функциональное обеспечение, характеристику элементов и взаимосвязей между ними по горизонтали и вертикали. Взаимоотношения между организационной и финансовой структурами основываются на получении полной, объективной и достоверной информации, подготовленной отдельными структурными единицами. В условиях существенных и динамичных изменений внешней среды, их учета и необходимости своевременной адаптации к ним целесообразно не только создавать подразделения или расширять функции финансово-аналитических служб, а подготавливать и вводить в структуру корпоративных организаций специальные финансовые управления, которые и будут обеспечивать реализацию бюджетной политики в организации. Это позволяет говорить о необходимости создания системы корпоративного бюджетирования в организациях. Под системой бюджетирования понимают «увязанные в единую технологическую цепочку операционные, вспомогательные, основные и дополнительные бюджеты компании, а также сопутствующие бюджетный регламент и документооборот, позволяющие управлять выбранными целевыми и контрольными показателями с определением сфер ответственности, функций и полномочий по стадиям бюджетного цикла» [99, с. 46].

Таким образом, корпоративное бюджетирование выступает как вид финансового планирования, которому присущи все функции управления: информирование, анализ, планирование, координация, мотивация и контроль. Выполняемые функции играют важную роль в постановке системы бюджетирования, они способствуют повышению эффективности управления организацией.

Классификация видов бюджетов до настоящего времени не завершена, проводится по различным критериям и охватывает разные стороны деятельности предприятия. Совокупность бюджетов, регламентов их принятия и использования,

сопутствующего документооборота составляет систему корпоративного бюджетирования.

Процесс бюджетирования характеризуется как общими аспектами для любой организации, любой сферы бизнеса, так и спецификой, определяемой в зависимости от целей и задач, поставленных перед менеджментом организации, и от условий конкретного бизнеса.

Применение корпоративного бюджетирования позволяет обеспечить современный подход к управлению финансово-кредитными ресурсами организаций, который способствует выявлению их скрытых внутренних резервов, сокращению издержек и увеличению прибыли.

### **1.3 Государственное регулирование деятельности коммерческих организаций в процессе формирования и использования финансово-кредитных ресурсов**

В условиях дестабилизации международных отношений, введения экспортно-импортных ограничений и ужесточения внешних санкций экономика Российской Федерации переживает не самый благоприятный период. В сложившейся обстановке возрастает вероятность того, что потребуются прямое воздействие на макроэкономические процессы со стороны государства, поэтому необходимо рассмотреть возможные меры государственного регулирования в сфере предпринимательства. Следует отметить, что в последнее время органы власти уделяют повышенное внимание поддержке малого и среднего бизнеса как в части разработки теоретической и методологической платформы, так и в части нормативно-правовой базы. Однако вопросы субсидирования, финансирования и кредитования крупных корпораций по-прежнему остаются открытыми и решаются

в индивидуальном порядке в режиме «ручного управления», а не на основе системного подхода.

Очевидно, что в России должен быть разработан комплексный подход к государственному регулированию деятельности предприятий и организаций, способствующий их успешной интеграции в мировую экономику по ходу глобализационных процессов.

Обычно под государственным регулированием понимают целенаправленную деятельность государства в лице соответствующих законодательных, исполнительных и контролирующих органов, которые посредством установленных функций, форм и методов создают условия для достижения поставленных целей и решения важнейших экономических и социальных задач по адаптации экономических субъектов к соответствующему этапу развития страны (рисунок 2).

В Современном экономическом словаре под редакцией Б.А. Райзберга содержится следующее определение: «Государственное регулирование экономики - воздействие государства в лице государственных органов на экономические объекты и процессы и участвующих в них лиц; осуществляется, чтобы придать процессам организованный характер, упорядочить действия экономических субъектов, обеспечить соблюдение законов, отстаивать государственные и общественные интересы. Государственное регулирование в широком смысле слова включает прогнозирование, планирование, финансирование, бюджетирование, налогообложение, кредитование, администрирование, учет, контроль. Государственное регулирование имеет место как в централизованно управляемой экономике, так и при рыночной экономике» [75, с. 35].

Государственное регулирования экономики базируется на принципах научности, неразрывности экономики и политики, единства централизма и самостоятельности, экономической эффективности.

Что же касается государственного регулирования деятельности организаций, то в экономической литературе и нормативно-правовых актах даже нет четко сформулированного определения данного понятия. Обычно рассматривается

государственное регулирование экономики в целом, предпринимательской деятельности, малого бизнеса и т.п.

Например, В.С. Белых дает следующее определение: «Государственное регулирование предпринимательской деятельности представляет собой управленческую деятельность государства в лице соответствующих уполномоченных органов, направленную на упорядочение экономических отношений в сфере предпринимательства с целью защиты публичных и частных интересов их участников» [19, с. 39].



**Рисунок 2 - Содержание государственного регулирования экономики**

На основании изучения трудов российских и зарубежных ученых и с учетом основных положений законодательства Российской Федерации предлагаем следующее определение: государственное регулирование деятельности организаций - это совокупность мер, применяемых органами государственной власти Российской Федерации, ее субъектов и местного самоуправления в целях создания необходимых правовых, экономических и организационных условий, а также стимулов для организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

Основу государственного регулирования деятельности организаций, по нашему мнению, должны составлять следующие принципы:

- обоснованность подходов и измеримость целей государственного регулирования;
- приоритетность и опережающее развитие инновационных сфер;
- защита прав и законных интересов собственников имущества и поощрение частной инициативы;
- приоритетное использование рыночных инструментов государственного регулирования и стимулирования деятельности организаций;
- целевой характер использования бюджетных средств, выделенных в рамках государственной поддержки;
- обеспечение эффективности государственного регулирования с помощью мониторинга и других мер надзора и контроля за производственной деятельностью.

Государственное регулирование деятельности организаций может осуществляться в различных формах, в числе которых:

- 1) установление налогов, сборов, иных обязательных платежей и налоговых льгот;
- 2) поддержка экспортеров и импортеров стратегически значимых видов продукции;
- 3) реализация целевых программ и проведение целевых мероприятий поддержки отдельных предприятий в рамках этих программ;
- 4) предоставление информационных и консультационных услуг.

В современных условиях необходимо учитывать опыт прошлых лет. Так, в период кризиса 2008 г. основное внимание в рамках антикризисных мер государственной поддержки уделялось представителям крупного бизнеса и системообразующим организациям с государственным участием. Систему антикризисных действий и мероприятий Правительства России составляли, в первую очередь, следующие направления:

- 1) реструктуризация кредитной задолженности и списание безнадежных долгов;
- 2) выделение субсидий в денежной форме, льготных кредитов;

- 3) предоставление налоговых кредитов, в том числе с помощью налоговых каникул;
- 4) реструктуризация задолженности по налогам и обязательным взносам;
- 5) предотвращение массового отключения организаций-должников от источников снабжения ресурсами;
- 6) выделение средств целевого назначения, бюджетных кредитов.

Следует отметить, что принимаемые меры были направлены не на повышение результативности работы коммерческих организаций, а только на поддержку их существования. Например, протекционистские меры по продвижению российских автомобилей на отечественный рынок, реструктуризация задолженности перед банками, предоставление средств для ее погашения, льготы по налогам и тому подобное свидетельствуют о том, что государственная поддержка важнейших системообразующих организаций рассматривалась в период кризиса исключительно как их временная защита с целью недопущения прекращения деятельности. Соответственно, о поддержке долгосрочного развития крупнейших корпораций, получавших государственную помощь в рамках реализуемых антикризисных мер, стало возможным побеспокоиться только после преодоления кризиса, когда была принята Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., актуальная до настоящего времени [84].

Принятая Стратегия, которая призвана ответить на стоящие перед Россией вызовы и угрозы в сфере инновационного развития, определяет цели, приоритеты и инструменты государственной инвестиционной политики. Стратегия опирается на результаты всесторонней оценки инновационного потенциала и долгосрочного научно-технического прогноза.

Приоритетные направления поддержки и стимулирования деятельности организаций - это:

- прямое стимулирование крупных представителей государственного сектора, а также организаций, функционирующих в сфере естественных

монополий, к участию в подготовке и реализации программ инновационного развития;

- предоставление малым, средним и крупным коммерческим организациям на конкурсной основе грантов и инвестиционных ресурсов по приоритетным направлениям их деятельности;

- развитие инструментов и форм налогового стимулирования инновационной деятельности организаций;

- поощрение инвестиционной и инновационной направленности деятельности финансовых институтов развития и специализированных полугосударственных банков;

- развитие и укрепление системы поддержки производства и экспорта отечественной высокотехнологичной продукции [84].

Стратегический вектор развития российской экономики предусматривает постепенное сокращение степени участия государства в предпринимательской деятельности за счет расширения процессов приватизации, но при этом будет усиливаться косвенное воздействие с помощью мер государственного регулирования экономики. Для повышения эффективности управления будет продолжена практика предложения государством организациям с государственным участием кандидатур для избрания в совет директоров, но в то же время в период сохранения участия государства в управлении деятельностью этих организаций будет обеспечиваться реализация последовательной политики, предусматривающей разработку программ инновационного развития и контроля за их реализацией со стороны государства.

Одним из важнейших условий дальнейшего развития становится совершенствование взаимодействия государства, общества и бизнеса, в том числе в рамках государственно-частного партнерства (ГЧП).

Государственно-частное партнерство, по мнению, А.Г. Зельднера [44], Д.А. Филиппова [90], быстро развивается в последние годы, что тесно связано с либерализацией и глобализацией мировых процессов. «С организационно-экономических позиций государственно-частное партнерство - это система

институтов и механизмов, учитывающая региональную, муниципальную, отраслевую и ведомственную специфику и направленная на взаимодействие партнерских отношений в виде договора (соглашения, контракта) с взаимными обязательствами, распределительными отношениями, хеджированием рисков, предполагающие совместную деятельность субъектов рыночных отношений», - считает В.Г. Варнавский [64, с. 33].

Мировая практика показывает, что сохранение паритета между государством и частным сектором, нахождение компромиссов и соблюдение баланса интересов активно влияют на успешное решение социально-экономических задач. Процесс объединения усилий и ресурсов для этого составляет основное содержание государственно-частного партнерства. Актуальность его в настоящее время возрастает, так как партнерство государства и предпринимательства является одним из направлений формирования новой, интегрированной экономики, объединяющей рыночные и нерыночные методы воздействия на деятельность различных организаций.

Государственно-частное партнерство предусматривает передачу важнейших функций по управлению, финансированию, эксплуатации объектов государственной и муниципальной собственности частным организациям. Соотношение рынка и государства и их рациональное взаимодействие в настоящее время становятся существенными условиями развития экономики России.

В работе Д.А. Филиппова государственно-частное партнерство определяется как «институциональный альянс между государством и частным бизнесом в отношении объектов государственной и муниципальной собственности, а также услуг, оказываемых государством и муниципальными образованиями в целях осуществления общественно значимых проектов» [90, с. 32].

Согласно Федеральному закону № 224-ФЗ, «государственно-частное партнерство - юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве,

соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» [9, с. 1].

Реализация основных положений данного закона, по нашему мнению, увеличивает приток частного капитала в инфраструктурные объекты и способствует приросту социально-экономических показателей, что, в свою очередь, свидетельствует о становлении и развитии отечественной модели экономики.

В процессе реализации проектов ГЧП выделяются два последовательных этапа:

- 1) затратный этап, в течение которого две стороны - частная и публичная - инвестируют денежные средства в инфраструктурные проекты и иные объекты;
- 2) доходный этап, в течение которого происходит эксплуатация объектов, осуществляются реализация товаров, услуг и возврат инвестиций.

Наличие доходного этапа является важнейшим отличием проекта в рамках государственно-частного партнерства от системы государственных закупок, однако при этом источником дохода по проекту является не только выручка от оказания услуг частным лицам, но и платежи из бюджета за выполнение государственного заказа.

Государственно-частное партнерство существует на долгосрочной основе и оформляется соответствующими договорами. Долгосрочный характер функционирования проектов ГЧП обусловлен необходимостью возврата частному инвестору затраченных им денежных средств. Предварительные расчеты показывают, что средний срок окупаемости проектов ГЧП составляет более десяти лет, причем наиболее длительным является доходный этап, в то время как затратный период сопоставим по своим срокам с государственным заказом.

В связи с длительным характером договорных отношений между публичной стороной и частным инвестором усиливаются требования к формализации всех

условий партнерства и возрастает сложность договорных отношений, которая для проектов ГЧП значительно выше, чем для государственных закупок. Это, в свою очередь, приводит к более высокой стоимости подготовительных и экспертных работ по проектам ГЧП.

Инструменты и механизмы, применяемые в проектах ГЧП для возврата частных инвестиций, можно условно разделить на четыре группы [37, с. 9].

1 Плата за доступность: означает, что возврат вложений частного инвестора в большей мере или полностью обеспечен гарантиями платежей публичного партнера. В состав платы за доступность включается компенсация всех затрат на создание и эксплуатацию объекта, при этом должно быть предусмотрено обеспечение определенного уровня доходности, позволяющего покрывать расходы на обслуживание привлеченного финансирования и кредитования.

2 Прямой сбор платы и получение доходов от коммерческой деятельности с компенсацией невозмещенных капитальных затрат: предусматривает, что частный партнер обеспечивает возврат инвестиций за счет непосредственного сбора платы за товары, услуги и выполненные работы с потребителей и за счет получения доходов от иной коммерческой деятельности по регулируемым ценам в соответствии с тарифами. На основании законодательства этот механизм также предусматривает компенсацию за счет средств публичного партнера капитальных затрат частного партнера, оставшихся невозмещенными после завершения проекта.

3 Минимальная доходность, гарантируемая со стороны публичного партнера: соглашением между сторонами предусматривается обязательство публичного партнера компенсировать сумму недополученной прибыли за период внедрения проекта.

4 Прямой сбор платы и осуществление иной коммерческой деятельности, в том числе без дополнительных гарантий со стороны публичного партнера: означает, что в результате внедрения проекта частный партнер получает доходы и формирует прибыль исключительно за счет своей коммерческой деятельности, то есть возврат инвестиций осуществляется без дополнительного финансирования со стороны публичного партнера.

Использование различных механизмов возврата частных инвестиций в современных проектах ГЧП представлено в таблице 5.

**Таблица 5 - Механизмы возврата частных инвестиций в проектах ГЧП**

Механизм	Общий объем инвестиций, млрд руб.	Объем частных инвестиций, млрд руб.	Общее количество проектов	В том числе по уровням реализации		
				Федеральный	Региональный	Муниципальный
Плата за доступность	844,6	380,0	101	10	38	53
Компенсация невозмещенных капитальных затрат	396,5	375,4	1902	0	85	1817
Минимальная гарантированная доходность	427,8	292,6	23	1	20	2
Дополнительные гарантии со стороны публичного партнера	371,4	287,0	157	4	50	103

Примечание - Составлено автором по: Государственно-частное партнерство в России 2016-2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов / Ассоциация «Центр развития ГЧП». Москва, 2016. С. 32.

С точки зрения развития и регулирования экономических отношений государственно-частное партнерство направлено как на привлечение представителей частного сектора к внедрению капиталоемких инфраструктурных проектов, требующих привлечения больших объемов ресурсов, так и на обеспечение производственной деятельности по различным направлениям, способствующим повышению уровня жизни населения страны.

Основными проблемами, с которыми встречаются организации-участники ГЧП, являются длительные сроки подготовки проектов, сложность процедуры согласования с федеральными органами исполнительной власти необходимых решений, недостаточная компетентность участников ГЧП и высокая стоимость предпроектной подготовки. Ситуация усложняется по причинам нехватки денежных средств у инвесторов, невысокой доходности предлагаемых проектов, а также дороговизны кредитных ресурсов. В таких условиях для инвесторов становятся наиболее привлекательными самокупаемые проекты.

Мы считаем, что в процессе государственного регулирования деятельности организаций по привлечению, формированию и использованию финансово-кредитных ресурсов в первую очередь целесообразно уделить внимание тем видам экономической деятельности, которые ориентированы на внутренний рынок и обеспечивают экономическую безопасность страны. Это агропромышленный сектор, транспорт, топливно-энергетическая отрасль, строительство. Именно для них характерны следующие особенности:

- длительный операционный цикл (год и более);
- значительные сезонные колебания объемов работ;
- высокая степень изношенности основных производственных фондов;
- высокая себестоимость производства, особенно за счет постоянных (то есть не зависящих от объема работ) расходов;
- монополизм, олигархия или недостаточная конкуренция;
- влияние неценовых факторов в процессе установления цен на продукты, работы, услуги;
- консервативность управления, в том числе и в области финансового менеджмента.

Именно здесь требуются крупные инвестиции, привлечение долгосрочных кредитов, ресурсов финансового рынка. Более подробно организация системы бюджетирования в данных организациях раскрывается во второй главе данной работы.

Таким образом, в России должен быть разработан комплексный подход к государственному регулированию деятельности организаций, способствующий успешной интеграции отечественных товаропроизводителей в мировую экономику.

Государственное регулирование деятельности организаций может осуществляться в различных формах, в том числе следует назвать установление оптимальных налогов, сборов, иных обязательных платежей и налоговых льгот,

поддержку экспортеров и импортеров стратегически значимых видов продукции, реализацию целевых программ, предоставление партнерам информационных и консультационных услуг и т.д.

В современных условиях необходимо учитывать практический опыт прошлых лет, программы антикризисных мероприятий, позволяющие разработать систему мер по укреплению ресурсной базы российских организаций.

Одним из важнейших условий дальнейшего развития становится совершенствование взаимодействия государства, общества и бизнеса, в том числе в рамках государственно-частного партнерства.

Применяемые механизмы возврата частных инвестиций в проектах ГЧП показывают свою эффективность и могут быть использованы для стимулирования привлечения финансово-кредитных ресурсов в реальный сектор экономики.

В процессе государственного регулирования деятельности организаций по привлечению, формированию и использованию финансово-кредитных ресурсов в первую очередь целесообразно уделить внимание тем видам экономической деятельности, которые ориентированы на внутренний рынок и обеспечивают экономическую безопасность страны.

На основании проведенного исследования сформулируем основные результаты теоретической части работы.

1 Изучены различные подходы к определению сущности и содержания финансовых ресурсов в научной литературе. Уточнено определение финансовых ресурсов организации следующим образом: финансовые ресурсы организации - это доходы, накопления и поступления из внутренних и внешних источников, имеющие стоимость, выраженную в денежной форме, находящиеся в распоряжении данной организации и предназначенные для выполнения ее целей и задач.

2 Доказано, что наибольшую часть в источниках финансовых ресурсов организаций (в среднем свыше 50%) составляют заемные средства, в основном краткосрочного характера.

3 Обоснована целесообразность введения в научный оборот категории «финансово-кредитные ресурсы». Сформулировано следующее определение: финансово-кредитные ресурсы организации - это совокупность финансовых и кредитных ресурсов, которыми организация располагает в данный момент времени и которые может привлечь на основании договоров и финансовых инструментов в течение текущего года или операционного цикла и использовать для достижения цели своей деятельности.

4 Уточнено содержание понятия бюджета организации: бюджет - это оперативный план деятельности организации, включающий в себя показатели формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов на определенный период времени в будущем.

5 На основании сравнительного анализа существующих в науке подходов к определению корпоративного бюджетирования предложено его авторское определение: корпоративное бюджетирование - это вид финансового планирования, в котором объектом являются финансово-кредитные ресурсы, что определяет порядок составления, анализа исполнения, контроля и корректировки бюджетов коммерческой организации в процессе осуществления деятельности.

6 Исследовано содержание государственного регулирования экономики на основании теоретической и нормативно-правовой литературы, уточнено определение государственного регулирования деятельности организаций: государственное регулирование деятельности организаций - это совокупность мер, применяемых органами государственной власти Российской Федерации, ее субъектов и местного самоуправления в целях создания необходимых правовых, экономических и организационных условий, а также стимулов для организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность.

7 Раскрыты роль и значение государственно-частного партнерства в процессе формирования финансово-кредитных ресурсов организаций, даны предложения по поддержке организаций и видов экономической деятельности, ориентированных на внутренний рынок и обеспечивающих экономическую безопасность страны.

В практической части работы данные выводы подтверждаются результатами анализа формирования и использования финансово-кредитных ресурсов в условиях бюджетирования на примерах организаций различных форм собственности и видов деятельности реального сектора экономики.

## **2 ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПЛАНИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ СОСТОЯНИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ РЕСУРСОВ**

### **2.1 Содержание процесса бюджетирования в организациях нефтедобывающего комплекса**

В сферу нефтяной и газовой промышленности входят организации, являющиеся наиболее значимыми объектами экономики и обеспечивающие основное поступление средств от экспорта продукции. Эти организации часто выступают в качестве градообразующих и регионально значимых, поэтому на взаимодействии с ними построена работа огромного количества машиностроительных, электротехнических, химических, сервисных и прочих компаний. Тем не менее, за последние десятилетия в этой сфере образовалось множество проблем. По причине постоянного недофинансирования геологоразведка огромной территории Российской Федерации существенно отстает от изученности зарубежных стран. Плотность сети поискового бурения и сейсморазведки на углеводороды в нашей стране в несколько раз ниже, чем в США, Норвегии, Китае.

Санкции, введенные странами Запада против России, в первую очередь имеют своей целью нанести ощутимый удар по функционированию добывающей отрасли. Это связано прежде всего с проблемой дефицита природных ресурсов и с обострением конкуренции на мировых рынках.

России важно увеличивать инвестиции в геолого-разведочные работы, так как частные транснациональные нефтегазовые компании серьезно сократили финансирование из-за снижения цен на нефть. Рост государственных инвестиций в

разведку и разработку месторождений природных энергоносителей характерен для развитых стран.

В рамках реализации «Стратегии развития геологической отрасли Российской Федерации до 2030 года» [85] предполагается перевести финансирование нефтегазодобывающих предприятий на качественно новый уровень. За счет бюджетных и внебюджетных источников планируется увеличить объем финансирования вследствие повышения инвестиционной привлекательности геолого-разведочных работ. Потенциальные инвесторы должны получить гарантии возврата вложенных в геологоразведку средств с минимизацией рисков. В связи с этим становится важнее планировать хозяйственную и финансовую деятельность, предвидеть неблагоприятные события и связанные с ними риски, оценивать возможные доходы и убытки.

Рассмотрим особенности организации процесса бюджетирования на примере предприятия нефтегазовой отрасли - публичного акционерного общества «Самаранефтегеофизика» - как предприятия, имеющего наиболее ярко выраженную отраслевую специфику.

ПАО «Самаранефтегеофизика» является одним из старейших в отрасли геофизических предприятий, ведет свою историю с 1947 г., когда было создано государственное предприятие «Куйбышевнефтегеофизика» для проведения полевых сейсморазведочных и промыслово-геофизических работ на территории Волго-Уральского региона. В настоящее время ПАО «Самаранефтегеофизика» является высокотехнологичной компанией, насчитывающей более 1800 сотрудников и выполняющей геофизические исследования в различных регионах России [76].

Обществом «Самаранефтегеофизика» выполняются:

- сейсморазведочные работы, направленные на поиск новых месторождений и обработка сейсморазведочных данных;
- полевые промыслово-геофизические работы в действующем фонде скважин, направленные на повышение их дебита;

- обработка и комплексная интерпретация геолого-геофизической информации, построение моделей месторождений;
- работы по построению подземных карт геологических структур с указанием точек бурения;
- весь комплекс геофизических и гидродинамических исследований в скважинах.

ПАО «Самаранефтегеофизика» входит в государственный холдинг АО «Росгеология» и находится в совместной государственно-частной собственности. На долю АО «Росгеология» приходится контрольный пакет - 50,66% голосующих акций [76].

Организационная структура ПАО «Самаранефтегеофизика» представлена на схеме в приложении Г.

По итогам работы за 2018 г. выручка общества составила 6,2 млрд руб., в том числе:

- разведочная геофизика - 37%;
- промысловая геофизика - 20%;
- инженерное сопровождение наклонно-направленного бурения - 17%;
- гидродинамические исследования - 15%;
- прочие виды работ и услуг - 11%.

Всего в течение 2018 г. заключено 120 коммерческих контрактов. Основными заказчиками предприятия выступили АО «Самаранефтегаз», ПАО «Оренбургнефть» и другие крупнейшие организации отрасли [76].

По итогам выигранных тендеров в 2018 г. предприятие заключило новые контракты на выполнение инженерно-технологического сопровождения при наклонно направленном бурении скважин: с ООО «Башнефть-Добыча» был заключен договор на сопровождение строительства 12 скважин, с ОАО «Удмуртнефть» - на оказание данных услуг по 56 скважинам [76]. Эти проекты планируется завершить до конца текущего года. Перед геологами поставлены задачи вывода траектории стволов скважин на заданные геологические цели заказчика.

В своей деятельности предприятие использует различные источники финансово-кредитных ресурсов: банковские и бюджетные кредиты, средства от размещения и продажи ценных бумаг, доходы от аренды и лизинга.

Соотношение собственных и заемных финансово-кредитных ресурсов представлено в таблице 6.

**Таблица 6 -Источники финансово-кредитных ресурсов  
ПАО «Самаранефтегеофизика»**

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
1 Собственный капитал и резервы	150 315	28,1	152 352	22,0	32 194	5,2
2 Отложенные налоговые обязательства	34 550	6,5	52 014	7,5	58 818	9,4
3 Прочие долгосрочные обязательства	13 000	2,4	0	0	0	0
4 Краткосрочные кредиты и займы	134 673	25,2	179 660	26,0	193 324	31,0
5 Кредиторская задолженность	192 041	36,0	301 803	43,6	328 472	52,8
6 Прочие обязательства	9 478	1,8	6 366	0,9	9 731	1,6
7 ИТОГО	534 057	100,0	692 195	100,0	622 539	100,0
Примечание - Составлено автором по данным отчетности ПАО «Самаранефтегеофизика».						

Более половины всех финансово-кредитных ресурсов предприятия формируется за счет краткосрочных банковских кредитов и кредиторской задолженности. Собственный капитал и резервы составляют менее 30%. Снижение собственного капитала и валюты баланса в 2018 г. объясняется использованием нераспределенной прибыли прошлых лет на покрытие убытков от производственной деятельности. В целом финансовое состояние предприятия является недостаточно устойчивым, необходимо наращивать собственный капитал.

Организация использует лизинг транспортных средств и геолого-разведочного оборудования. В частности, в настоящее время заключен договор с лизинговой компанией ООО «ЛК "УралСиб"» сроком на 5 лет, по которому предприятию передана в аренду передвижная сейсмостанция системы SERCEL 428 на 5000 каналов, используемая на сейморазведочных работах. Общая сумма

договора лизинга - 6863 тыс. руб., сумма лизинговых платежей по данному договору за 2017 г. составила 1374тыс.руб. [76].

Предприятие ПАО «Самаранефтегеофизика» осознает необходимость правильной организации процесса бюджетирования. Это связано с потребностью, в первую очередь, формировать значительный объем отчетности вследствие большого количества пользователей, в число которых входят существующие акционеры, потенциальные акционеры, руководители всех уровней. Поскольку многие отечественные предприятия нефтегазовой отрасли имеют зарубежных акционеров и существует возможность привлечения в ПАО «Самаранефтегеофизика» иностранных инвесторов, это накладывает дополнительные требования к подготовке отчетности по зарубежным стандартам.

Создание и функционирование системы бюджетирования ПАО «Самаранефтегеофизика» направлено на решение нескольких задач (рисунок 3).



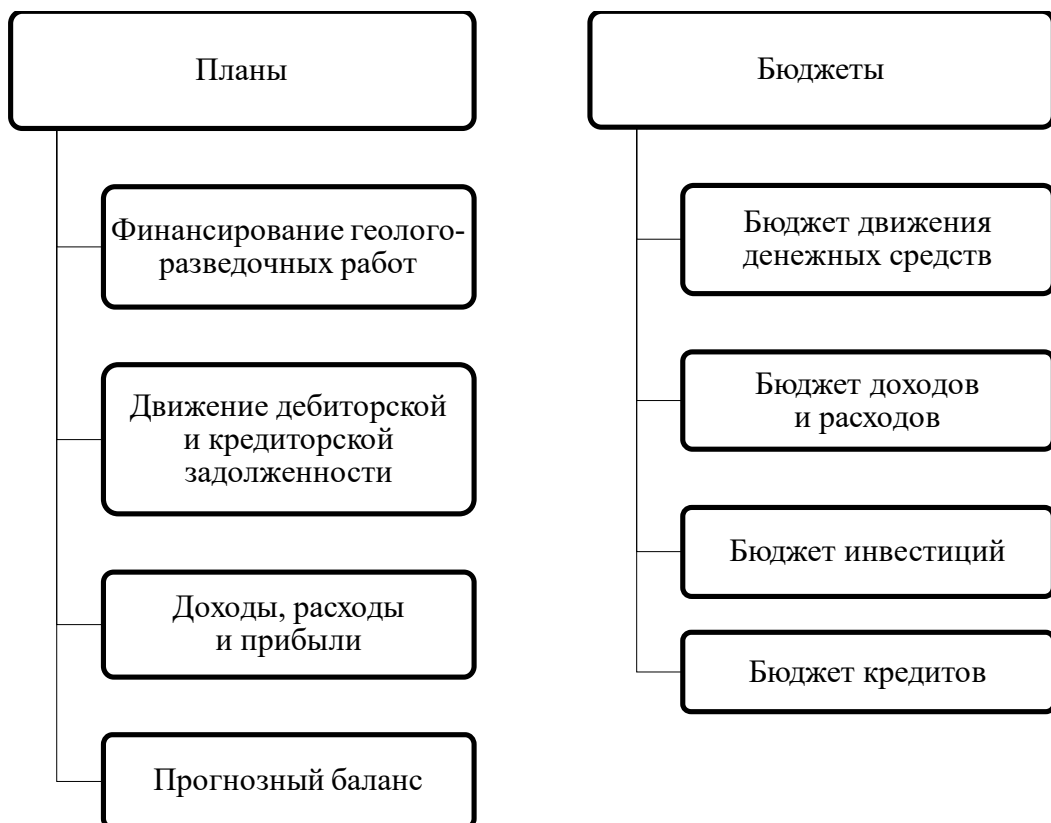
**Рисунок 3-Задачи бюджетирования ПАО «Самаранефтегеофизика»**

Одним из факторов, заставляющих коммерческую организацию более тщательно подходить к постановке бюджетного процесса, является возрастание требований акционеров к повышению эффективности использования активов. Для

выполнения данных требований необходимы более мощные инструменты расчета, современные технологии анализа и передачи данных.

В настоящее время в ПАО «Самаранефтегеофизика» используются типовые формы планов и бюджетов, позволяющие представлять всю требуемую информацию для составления консолидированного бюджета в головную компанию холдинга - в АО «Росгеология».

Виды финансовых планов и бюджетов, используемых в организации, представлены на рисунке 4.



**Рисунок 4 - Виды финансовых планов и бюджетов ПАО «Самаранефтегеофизика»**

Примечание - Составлено автором на основании внутренних регламентов ПАО «Самаранефтегеофизика».

План финансирования геолого-разведочных работ включает в себя показатели геологического задания, конкретизирующего целевую установку проведения работ на том или ином объекте (например, выявление и разведку новых нефтяных и газовых месторождений, подготовку скважин для глубокого бурения, проведение взрывных работ и т.п.). В документе содержатся следующие данные:

- оценочные объемы полезных ископаемых, разведанных по месторождениям;

- объемы площадей месторождений для поисковых работ;
- число нефтегазоносных структур, подготавливаемых к глубокому бурению;
- перечень и характеристика геолого-разведочных работ;
- оценка объема геолого-разведочных работ в натуральных показателях;
- затраты на геолого-разведочные работы в денежном выражении.

В плане движения дебиторской и кредиторской задолженности отражаются:

- дебиторская задолженность, в том числе просроченная;
- расчеты с покупателями и заказчиками;
- расчеты по авансам выданным;
- расчеты с прочими дебиторами;
- кредиторская задолженность, в том числе просроченная;
- расчеты с поставщиками и подрядчиками;
- расчеты по оплате труда;
- расчеты с бюджетом;
- расчеты с банками по заемным средствам;
- расчеты с прочими кредиторами.

План доходов, расходов и прибыли включает в себя такие показатели, как:

- объем выполненных работ;
- объем продаж;
- валовая выручка;
- операционные расходы;
- внереализационные расходы;
- прибыль от хозяйственной деятельности;
- налоги из выручки (налог на добычу полезных ископаемых, НДС и др.);
- чистая прибыль.

Прогнозный баланс составляется в соответствии с формой отчетного баланса и содержит статьи активов, пассивов и внебалансовых счетов.

Бюджет движения денежных средств включает в себя следующие основные статьи:

- сальдо на начало периода;
- поступления денежных средств: проведение геолого-разведочных работ, продажа нефтепродуктов на внутреннем рынке, прочие поступления от продаж;
- расход денежных средств: оплата геолого-разведочных работ, добычи нефти и нефтепродуктов, транспортные расходы, коммерческие расходы, административные и иные расходы;
- дефицит (профицит) денежных средств и источники его покрытия;
- сальдо на конец периода.

В бюджете доходов и расходов имеются следующие разделы:

- выручка от основной деятельности;
- прочая реализация;
- прочие доходы;
- производственная себестоимость продукции, работ, услуг;
- расходы на реализацию продукции вспомогательного производства;
- расходы на прочую реализацию;
- прочие операционные и внереализационные расходы.

Кроме того, все расходы в бюджете подразделяются на постоянные и условно-переменные; рассчитывается маржинальная и операционная прибыль, а также показатель EBITDA (прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации).

Бюджет инвестиций состоит из четырех разделов.

А) Источники финансирования инвестиций:

- собственные средства;
- поступления кредитов и займов;
- поступления от эмиссии ценных бумаг;
- прочие поступления.

Б) Направления инвестиций:

- геологические изыскания;

- действующее производство;
- новые проекты;
- портфельные инвестиции: вложения в паи, акции и другие ценные бумаги.

В) Сальдо: дефицит или профицит инвестиционных ресурсов.

Г) Источники покрытия дефицита инвестиционных ресурсов:

- внутренние (экономия и перераспределение средств);
- внешние (кредиты, займы, эмиссия ценных бумаг).

Бюджет кредитов данной компании включает в себя два раздела со следующими основными статьями.

А) Привлечение заемных средств:

- краткосрочные кредиты и займы;
- долгосрочные кредиты и займы;
- средства от эмиссии долговых ценных бумаг;
- прочие привлеченные средства.

Б) Возврат заемных средств:

- погашение краткосрочных кредитов и займов;
- погашение долгосрочных кредитов и займов;
- процентные платежи;
- комиссионные платежи;
- обратный выкуп (погашение) ценных бумаг;
- прочие платежи.

Этапы годового процесса бюджетирования на примере ПАО «Самаранефтегеофизика» представлены в таблице 7.

В настоящее время одной из актуальных проблем для ПАО «Самаранефтегеофизика» является возможность обеспечить создание и эффективное функционирование системы финансового планирования и бюджетирования. Основу данной системы составляет финансовая структура организации, определяемая внутренними регламентами.

Таблица 7 -Этапы процесса бюджетирования в ПАО «Самаранефтегеофизика»

Этап процесса бюджетирования	Содержание	Документы и материалы, разрабатываемые на каждом этапе	Сроки составления и представления документов
Первый этап	Формирование основных направлений финансово-экономической политики компании, определение целей и принципов ее деятельности на предстоящий финансовый год и доведение плановых заданий до руководства всех структурных подразделений	Положение о финансовой политике; Положение о маркетинговой политике; Прогноз сценарных условий деятельности организации на предстоящий финансовый год; Перечень заданий по достижению запланированных финансово-экономических результатов	Июль-август года, предшествующего планируемому
Второй этап	Предоставление структурными подразделениями планово-бюджетных предложений и формирование на их основе предварительных производственно-экономических планов; оценка предпринимательских и инвестиционных возможностей компании; определение потребностей в привлеченных финансовых ресурсах на предстоящий год	Проекты плановых показателей добычи и продаж нефти, производства геологоразведочных работ; бюджеты инвестиций, привлечения заемных средств, кредитов; сметы функционально-эксплуатационных потребностей структурных подразделений организации	Сентябрь-октябрь года, предшествующего планируемому
Третий этап	Распределение функций финансирования между центрами финансовой ответственности; доведение планово-бюджетных показателей до ответственных исполнителей	Планы выработки и реализации продукции, внереализационных доходов, инвестиционные программы, задания исполнителям по уровню продаж и объемам работ; показатели планов движения дебиторской и кредиторской задолженности	Ноябрь года, предшествующего планируемому
Четвертый этап	Формирование проектов планов и бюджетов с учетом корректировок, внесенных на основании информации, полученной от структурных подразделений и ответственных исполнителей; утверждение принятых на предстоящий год планов и бюджетов	План доходов, расходов и прибыли; прогнозный баланс; бюджет доходов и расходов; бюджет движения денежных средств с разбивкой по кварталам	Декабрь года, предшествующего планируемому
Примечание - Составлено автором на основании внутренних регламентов ПАО «Самаранефтегеофизика».			

Финансовая структура позволяет осуществить распределение ответственности за составление планов, бюджетов и контроль за их исполнением. С организационной точки зрения финансовая структура представляет собой иерархическую систему центров финансовой ответственности (ЦФО), для каждого из которых устанавливаются основные контролируемые показатели. В соответствии с этим выделяют следующие виды ЦФО.

1 Центр затрат - ЦФО, руководитель которого несет ответственность за материальные и стоимостные показатели, зависящие от уровня подконтрольных ему затрат, может оценивать влияние различных факторов на финансовый результат и способен стремиться к минимизации затрат при условии обеспечения достаточного качества производимых товаров и оказываемых услуг.

2 Центр доходов - ЦФО, руководитель которого оценивает возможность поступления выручки от уставной деятельности и несет ответственность за уровень доходов в процессе реализации товаров и услуг.

3 Центр инвестиций - ЦФО, руководитель которого в пределах выделенного бюджета и в рамках своей компетенции несет ответственность за осуществление затрат капитального характера при условии обеспечения запланированной эффективности инвестиционного проекта.

Каждый руководитель ЦФО наделяется ответственностью, позволяющей ему обеспечивать:

- планирование количественных и стоимостных показателей деятельности в масштабах подконтрольного ЦФО;
- установку нормативов расходования материальных ресурсов и денежных средств для нормируемых статей бюджетов;
- контроль исполнения бюджета ЦФО, включая соблюдение установленных нормативов и достижение стоимостных показателей;
- анализ исполнения бюджета ЦФО, в том числе формирование внутренней управленческой отчетности и пояснительных записок;

- координацию работы руководителей ЦФО нижестоящего по иерархии уровня, организацию планирования и контроля за исполнением ими соответствующих бюджетов.

ВПАО «Самаранефтегеофизика» за каждым ЦФО закреплена ответственность по статьям бюджета доходов и расходов (БДР). Ответственные ЦФО формируют свои бюджеты с разбивкой по кварталам и с ежемесячной детализацией.

Единицей формирования затрат является проект. Каждый проект представляет собой выполнение целого комплекса работ в рамках установленного вида деятельности для определенного заказчика на обозначенной территории, месторождении как совокупности объектов или на отдельном объекте, например, на скважине. Проект предусматривает выполнение работ в рамках одного доходного договора -контракта. Примерная структура затрат на выполнение геолого-разведочных работ в рамках одного проекта представлена на рисунке 5.

Расходы на проект складываются из прямых и косвенных затрат.

Прямые затраты приходятся на производственно-технологический отдел и на цех строительного-монтажных и подготовительных работ, которые занимаются непосредственно строительством скважины. Прямые трудовые затраты складываются из оплаты труда буровых и монтажных бригад на каждой скважине, а также из оплаты инженерно-технологического состава, задействованного на соответствующем объекте на постоянной договорной основе. Прямые материальные затраты включают в себя расходы, связанные непосредственно со строительством отдельных скважин, в том числе расходы на металлические трубы, реагенты для приготовления буровых и тампонажных растворов, на электроэнергию и т.п.

Косвенные затраты относятся ко всем остальным подразделениям. Общепроизводственные и административно-управленческие расходы относятся на руководящий аппарат, службы по административно-хозяйственному обеспечению, на сотрудников корпоративной защиты, на планово-экономический отдел, учетно-контрольную группу, отдел кадров, а также на службы правового обеспечения и социального развития.



**Рисунок 5 - Состав затрат по проекту на выполнение геолого-разведочных работ ПАО «Самаранефтегеофизика»**

Примечание - Составлено автором на основании внутренних регламентов ПАО «Самаранефтегеофизика».

Компенсированные выплаты относятся, как правило, к прямым затратам и рассчитываются на основании авансовых отчетов.

Финансовые планы и бюджеты тесно связаны с производственно-хозяйственными планами деятельности организации, содержащими не только финансовые, но и натурально-объемные показатели, в первую очередь, с бизнес-планом предприятия.

Стандарт ПАО «Самаранефтегеофизика» регламентирует деятельность подразделений в разрезе составления бизнес-плана на год с поквартальной разбивкой, ежемесячных планов производства, а также процедуру экономического анализа деятельности предприятия. Стандарт распространяется на структурные подразделения, имеющие бюджеты расходов.

В общем случае процедура составления планов производства продукции, доходов и расходов предприятия (бизнес-план) и ежемесячных оперативных планов доходов и расходов состоит из трех укрупненных этапов, в число которых входят:

- 1) сбор входящей информации и документации;
- 2) анализ показателей в натуральном и стоимостном выражении;
- 3) проведение расчетов плановых (бюджетных) показателей.

Для составления годового бизнес-плана предоставляются следующие документы, указанные в таблице 8.

**Таблица 8 -Перечень документов для составления годового бизнес-плана  
ПАО «Самаранефтегеофизика»**

<b>Структурное подразделение или ответственное лицо</b>	<b>Документы</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1 Дирекции разведочной и промысловой геофизики, геологический отдел	Поквартальный план по видам геофизических работ с учетом услуг субподрядных организаций на год, плановая потребность в приобретении основных фондов на год с поквартальной разбивкой
2 Отдел маркетинга и развития бизнеса	Годовой план расходов на рекламу и выставки с поквартальной разбивкой
3 Механо-энергетический отдел	План проведения капитального и текущего ремонта транспорта с расчетом требуемых ресурсов (запчасти, спецжидкости, инструмент, услуги по ремонту); сведения по страхованию транспорта; поквартальная потребность в энергетических ресурсах на технологические нужды и на содержание помещений
4 Отдел организации и мотивации труда	Поквартальный фонд заработной платы по подразделениям общества на год; сведения о выплатах из прибыли на материальное поощрение, материальную помощь, социально-культурные мероприятия, компенсации к отпуску и прочее на год с поквартальной разбивкой
5 Инженер-строитель	Поквартальный план выполнения СМР по структурным подразделениям общества и плановая потребность в услугах регистрирующих и контролирующих организаций на год с поквартальной разбивкой
6 Отдел кадров	Сведения о планируемых затратах на подготовку кадров, страхование сотрудников, проведение профосмотров и медосмотров
7 Отдел информационных технологий -	Сведения о потребности в запасных частях, принадлежностях, интернете, программном обеспечении, услугах сторонних организаций для обслуживания компьютерной техники на год с поквартальной разбивкой

1	2
8 Отдел охраны труда и промышленной безопасности	Сведения о расходах по охране труда и промышленной безопасности, спецодежде, спецжирам, спецоснастке, средствам гигиены
9 Отдел землепользования и охраны окружающей среды	Сведения о расходах по возмещению ущерба землевладельцам, аренде земель лесного фонда, получению разрешений, мероприятиям по экологии
10 Финансово-бюджетный отдел	Плановые затраты на получение услуг банков на год с поквартальной разбивкой, сведения о выплачиваемых и получаемых процентах по кредитам и займам, сведения по страхованию имущества (при кредитовании под залог недвижимости)
11 Отдел материально-технического обеспечения	Сведения о плановых расходах по договорам лизинга, по обеспечению подразделений ГСМ
12 Все подразделения (кроме вышеперечисленных)	Бюджетные заявки с указанием мероприятий, подлежащих финансированию в предстоящем году с поквартальной разбивкой
Примечание - Составлено автором на основании внутренних регламентов ПАО «Самаранефтегеофизика».	

Для составления ежемесячного плана доходов и расходов дирекция разведочной геофизики, дирекция промысловой геофизики, геологический отдел представляют план выполнения геофизических работ с понедельной разбивкой в разрезе производственных подразделений, видов работ и с выделением субподрядных работ - в срок до 25-го числа месяца, предшествующего планируемому.

Все производственные подразделения и функциональные службы представляют бюджетные заявки с указанием необходимых сумм финансирования по всем мероприятиям деятельности подразделения или службы в срок не позднее 25-го числа месяца, предшествующего планируемому. Бюджетные заявки производственных подразделений визируются соответствующими дирекциями, геологическим отделом или функциональной службой, курирующей данной подразделение.

Ежемесячные бюджетные заявки по суммам не должны превышать квартального лимита, утвержденного в бизнес-плане компании. Перенос средств между кварталами и между статьями управленческого учета в отношении утвержденного бизнес-плана осуществляется по согласованию с заместителем

генерального директора по экономике и финансам, остальные текущие изменения - по согласованию с начальником ПЭО.

На основании полученных документов ПЭО рассчитывает и представляет на согласование в срок до 15 декабря ежегодно:

- бизнес-план производственно-хозяйственной деятельности;
- план капитальных вложений и технического перевооружения.

На основании бюджетных заявок от структурных подразделений и функциональных служб, курирующих бюджетные расходы, ПЭО рассчитывает и представляет на согласование в срок до 28 числа ежемесячно план доходов и расходов.

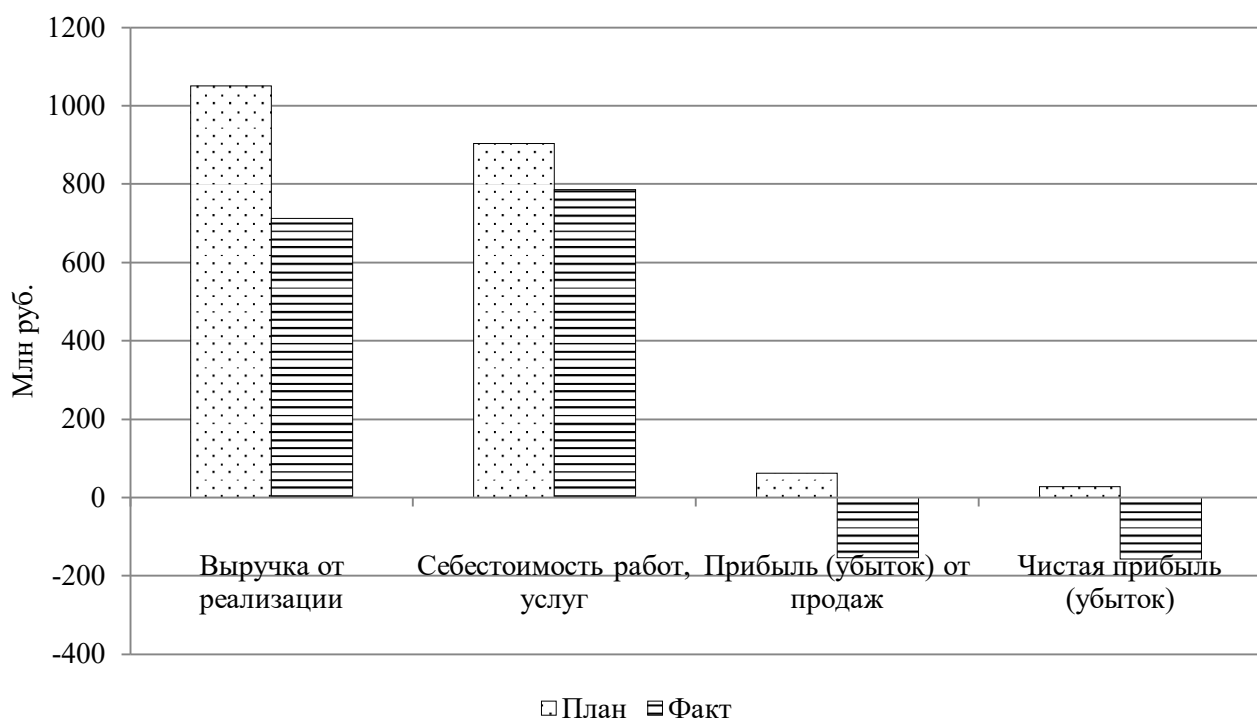
По завершении планируемого периода проводится анализ выполнения плановых показателей. В течение текущего месяца еженедельно ПЭО проводит анализ плановых, фактических расходов и отклонений в разрезе ЦФО на основании данных оперативного учета.

По окончании отчетного месяца до 5-го числа следующего месяца ПЭО проводит предварительный сбор информации о фактических доходах и расходах предприятия по данным оперативного учета, на основе чего осуществляется анализ соответствия фактических доходов и расходов запланированным. Отчет о доходах и расходах представляется заместителю генерального директора по экономике и финансам по форме БДР с добавлением колонки «Факт». Окончательный отчет за месяц оформляется в течение 20 рабочих дней по окончании отчетного периода.

Ежеквартально ПЭО проводит комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе в разрезе ЦФО, с целью выявления состояния производственной, финансовой, экономической деятельности компании, отклонений ее фактических расходов от плановых, готовит выводы, рекомендации. Результаты анализа представляются заместителю генерального директора по экономике и финансам в срок не позднее 30 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.

Критерием оценки деятельности ПЭО является величина отклонения фактического расходования средств от запланированной суммы. Критерий определяется в процентах, максимально допустимое отклонение составляет 10%. Если превышение фактических расходов над плановыми выходит за пределы 10%, необходимо проведение анализа причин отклонений, и, если это вызвано объективными обстоятельствами, возможна корректировка планов.

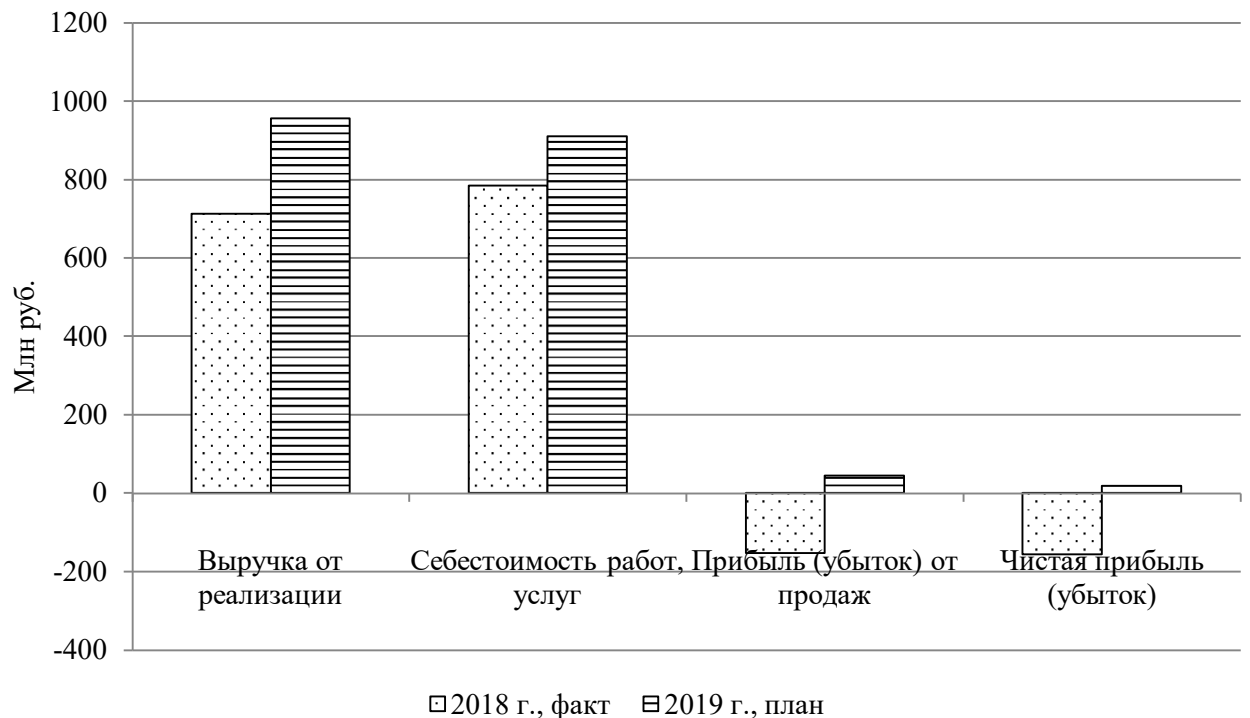
В процессе исследования установлено, что управление финансово-кредитными ресурсами ПАО «Самаранефтегеофизика» осуществляется недостаточно эффективно, в результате этого имеют место значительные расхождения между плановыми и фактическими показателями бюджетов предприятия. В приложении Д приведены примеры расчета отклонений по исполнению бюджета доходов и расходов ПАО «Самаранефтегеофизика», что отражено на рисунке 6.



**Рисунок 6 - Сравнение плановых и фактических показателей доходов, расходов и прибыли ПАО «Самаранефтегеофизика» за 2018 г.**

Примечание - Составлено автором по данным бухгалтерского и финансового учета и отчетности ПАО «Самаранефтегеофизика».

Поскольку в 2018 г. фактическая выручка ПАО от реализации продукции, работ, услуг составила всего 712,3 млн руб., что на 338,3 млн руб. меньше, чем планировалось (1050,6 млн руб.), а себестоимость снизилась по сравнению с планом всего на 118,1 млн руб., вместо ожидаемой прибыли от продаж был получен убыток в сумме 153,6 млн руб. Чистый убыток по результатам деятельности за 2018 г. составил 157 млн руб. С учетом сложившейся ситуации пришлось скорректировать план на 2019 г. Результаты представлены на рисунке 7.



**Рисунок 7 - Показатели финансового плана ПАО «Самаранефтегеофизика» на 2019 г. в сравнении с фактическими показателями его доходов, расходов и прибыли за 2018 г.**

Примечание - Составлено автором по данным бухгалтерского и финансового учета и отчетности ПАО «Самаранефтегеофизика».

На 2019 г. запланирована чистая прибыль в сумме 17683 тыс. руб., что позволит обеспечить рентабельность по чистой прибыли 1,85%. Следует отметить, что уровень рентабельности в геолого-разведочной отрасли в целом остается достаточно низким, что препятствует притоку частного капитала. С учетом значимости результатов геолого-разведочных разработок для экономики страны в будущем периоде необходима государственная поддержка данной отрасли, в том числе в рамках государственно-частного партнерства.

В настоящее время в ПАО «Самаранефтегеофизика» подготавливается платформа для внедрения комплексной автоматизированной системы планирования и бюджетирования.

Автоматизация бюджетирования сокращает сроки и трудозатраты по сбору и анализу показателей, оптимизирует сроки подготовки бюджетной отчетности.

Автоматизация процесса бюджетирования позволяет:

- построить индивидуальную модель бюджетирования в соответствии со спецификой деятельности предприятия; в данном случае целесообразно составлять бюджеты в разрезе отдельных проектов и поисковых экспедиций;

- с минимальными трудозатратами редактировать и дорабатывать модель бюджетирования под меняющиеся потребности бизнеса, в том числе собственными силами обученных сотрудников, без повторного привлечения специалистов-программистов;

- работать с финансовыми, нефинансовыми (в натуральных показателях) и мультивалютными бюджетами;

- осуществлять бюджетное планирование различной направленности (сверху вниз и снизу вверх), создавать и сравнивать любое количество версий бюджетов;

- производить расчеты бюджетных показателей любой сложности, в том числе делать многовариантные прогнозы;

- интеграция бюджетов с офисными приложениями позволяет избежать повторного ввода данных, обеспечить взаимосвязку цифр в бюджетах и отчетах из различных источников, экономить время на расчетах;

- одновременно добавлять или редактировать несколькими пользователями данные одного бюджета или работать одновременно с несколькими его версиями;

- повышать уровень контроля, разграничив права доступа пользователей к отдельным бюджетным формам и автоматически фиксируя, кто и когда обращался к тем или иным разделам бюджета.

Благодаря автоматизации процесса бюджетирования для организации становятся доступными следующие возможности.

1 Унификация процесса бюджетного управления. Стандартизация и типизация методик бюджетного планирования и формирования управленческой отчетности должны, с одной стороны, учесть особенности конкретных направлений деятельности, а с другой - предоставить инструмент для сопоставления деятельности функциональных подразделений, входящих в разные структуры. Фундаментом унификации является разработка единого перечня счетов, показателей и справочников, в разрезе которых осуществляются планирование и учет. Автоматизация бюджетирования позволяет закрепить в системе бюджетирования единый набор методик и регламентов.

2 Обеспечение прозрачности связанного процесса бюджетирования. Повышение прозрачности процессов и качества управленческой информации от первичных данных до показателей консолидированных бюджетов обеспечивается за счет наличия связей между всеми блоками планирования (например, изменение показателей объемов геолого-разведочных работ в натуральном выражении сказывается на стоимостных показателях смет затрат). Результаты бюджетной модели в целом определяются ее входными параметрами (курсы валют, ставки налогов, тарифы монополий и т.п.). Автоматизация бюджетирования дает пользователям возможность строить и оперативно уточнять планы и бюджеты с учетом меняющихся параметров бизнеса и рыночной конъюнктуры.

3 Автоматическое формирование консолидированной отчетности по бизнес-направлениям и предприятию в целом позволяет осуществлять контроль и проверку на некорректное внесение данных, в том числе сверку расхождений по отчетности. Автоматизация уменьшает трудоемкость и время формирования сводных и консолидированных бюджетов и отчетности.

4 Планирование в стоимостном и натуральном выражении. Операционные затраты планируются с учетом технико-экономических показателей деятельности. Специфические затраты (ГТМ - геолого-технические мероприятия, КРС - капитальный ремонт скважин, ТРС - текущий ремонт скважин и др.) планируются исходя из количества и стоимости операций по цементажу скважин, протяженности зимников и т.д. Автоматизация процессов бюджетирования

позволяет предприятию планировать финансовые результаты в зависимости от изменения производственной программы, от роста или снижения цен, что увеличивает детализацию и информационную наполненность бюджетов для проведения различных видов анализа без увеличения затрат на сбор данных и информационную поддержку.

5 Формирование специфических для отрасли бюджетов. Формирование бюджета затрат на геологоразведку и добычу нефти в разрезе LIFTING и REVEX, расчет бюджета стоимости энергообеспечения организации с учетом затрат на электроэнергию собственного производства.

6 Калькуляция себестоимости продукции/работ/услуг в соответствии с принятием решений на основе комплексного анализа структуры себестоимости. Формирование величины полной себестоимости с учетом распределения управленческих и коммерческих затрат. Учет движения запасов и изменения незавершенного производства, калькуляция по элементам затрат и производственным процессам.

По результатам проведенного исследования особенностей организации процесса бюджетирования на примере ПАО «Самаранефтегеофизика» выявлены следующие проблемы.

Во-первых, разработка бюджетов в данной организации осуществляется фрагментарно, то есть формируются три-четыре основных бюджета, а в отдельные годы - два (бюджет инвестиций и бюджет кредитов не составляются). Таким образом, нет целостной бюджетной системы, которая бы отражала все аспекты деятельности организации в комплексе.

Во-вторых, не до конца разработаны единые формы плановых документов для подразделений, не везде указаны сроки их заполнения, согласования и сдачи. Не утверждены унифицированные формы бюджетов и не разработано положение, регламентирующее процесс бюджетирования с применением средств автоматизации.

В-третьих, не полностью сформирована финансовая структура, следовательно, не закреплена ответственность подразделений, предоставляющих

информацию для формирования бюджетов, в том числе и бюджета расходов по подразделениям, не приносящим дохода. Это приводит к тому, что первоначальные бюджеты неоднократно корректируются, что усложняет процесс финансового управления и контроля.

В-четвертых, в условиях нерегулярного обеспечения заказами сейсморазведочных партий в организации не формируется прогнозный баланс в разрезе подразделений, не определяется чувствительность к возможным изменениям, что приводит к одновариантности формируемых бюджетов. При этом фактические показатели могут существенно отклоняться от расчетных. Данная ситуация не позволяет увязывать текущие планы и бюджеты с общей стратегией развития предприятия.

В-пятых, в основе составления бюджетов лежит система нормирования и лимитирования расходов, имеющая ряд недостатков, в частности, отсутствие стимулов для повышения эффективности производства и рационального использования материальных средств и финансово-кредитных ресурсов. В условиях работы в отдаленных и труднодоступных районах резко возрастает доля непредвиденных затрат, что отрицательно сказывается на стоимости геолого-разведочных работ и окупаемости проектов.

В-шестых, при планировании не уделяется достаточно внимания привлечению кредитов и других заемных средств на краткосрочной основе, поскольку работа геолого-разведочных партий носит ярко выраженный сезонный характер. При этом не решен вопрос о том, чтобы расходы по уплате процентов и обслуживанию кредитной массы распределялись пропорционально объему работ (расходов) или объему выручки (доходов) между отдельными заказами (проектами).

В-седьмых, нет должной заинтересованности руководителей структурных подразделений в достижении финансового результата. Регламентом организации не предусмотрено поощрение за выполнение финансовых планов, не установлены санкции за срыв и нарушение сроков.

Таким образом, для решения обозначенных проблем целесообразно внести ряд преобразований в существующую систему планирования и бюджетирования ПАО «Самаранефтегеофизика».

1 Пересчитать нормативы затрат с учетом особенностей выполнения геофизических исследований нефтяных скважин в различных природно-климатических условиях. На основании этого определить потребность в объемах финансирования по отдельным проектам и на планируемый год в целом.

2 Разработать сценарный прогноз в соответствии с общей стратегией развития предприятия и провести анализ безубыточности проектов. Наличие нескольких вероятных сценариев позволяет принимать оперативные решения при снижении благоприятности внешних условий, в том числе финансовых (изменение уровня налогов, процентных ставок, платежеспособности дебиторов и т.п.) без дополнительных корректировок.

3 Определить минимальную неснижаемую величину собственных оборотных средств и потребность в заемных средствах исходя из доступной цены привлечения кредитов.

4 Наибольшие сложности могут возникнуть при определении затрат на ремонт и поддержание в рабочем состоянии геофизического оборудования. Здесь можно использовать услуги аутсорсинга и лизинговых компаний.

5 Разработать систему мотивации персонала, повысить персональную ответственность и усилить контроль за качеством составления финансовых планов и за их исполнением.

Проведение данных преобразований будет способствовать повышению эффективности формирования и использования финансово-кредитных ресурсов исследуемой организации.

## 2.2 Анализ исполнения бюджетов в коммерческих организациях сферы промышленного производства

В качестве объекта исследования финансово-кредитных ресурсов организаций перерабатывающей промышленности рассмотрим ПАО «КуйбышевАзот», которое является одним из лидеров в сфере производства азотных удобрений, капролактама и другой химической продукции. ПАО «КуйбышевАзот» - быстрорастущая организация с активной финансовой политикой, имеющая комплексную систему менеджмента, которая прошла сертификацию на соответствие требованиям международным стандартам. Инвестиционная программа исследуемой организации направлена на обеспечение перспективного производственного развития, на усиление конкурентоспособности и устойчивости в современных условиях. В программу ПАО «КуйбышевАзот» включены проекты по увеличению производства продукции с более высокой добавленной стоимостью, по импортозамещению, расширению действующих площадей и строительству новых мощностей с использованием прогрессивных ресурсосберегающих технологий, сокращающих негативное воздействие на окружающую среду.

ПАО «КуйбышевАзот» осуществляет свою деятельность по следующим направлениям:

- капролактама и продукты его переработки (полиамид, шинный корд, технические и текстильные нити, смесовые ткани, полиамидные ткани, инженерные пластики);

- аммиак и азотные удобрения (карбамид, аммиачная селитра, сульфат аммония);

- промышленные газы (азот, аргон, кислород).

Организация имеет развитую инфраструктуру, проектный и исследовательский центры, собственные ремонтные службы, транспортную и энергетическую сети.

В настоящее время ПАО «КуйбышевАзот» сотрудничает с партнерами из других регионов Российской Федерации, а также из Германии, Китая и Сербии, создает совместные предприятия, работающие на промышленной площадке в г. Тольятти с несколькими крупнейшими зарубежными организациями.

Агрохимические базы, торговые представительства и дилерские центры ПАО «КуйбышевАзот» расположены в крупнейших сельскохозяйственных регионах Российской Федерации: в Краснодарском и Ставропольском краях, в Татарстане и Мордовии, в Волгоградской, Курской, Ростовской, Самарской, Саратовской и Ульяновской областях. Комплексный подход к разработке политики продвижения удобрений на внутренний рынок направлен на постоянное повышение уровня сервисного обслуживания потребителей, а также способствует снижению сезонного дефицита продукции. В 2018 г. через собственную сбытовую сеть ПАО «КуйбышевАзот» было реализовано более половины удобрений для покупателей сферы агропромышленного комплекса.

Приоритетным направлением для ПАО «КуйбышевАзот» является удовлетворение потребностей участников внутреннего рынка. Поставки российским потребителям в 2018 г. выросли по сравнению с предыдущим годом на 24% и составили 1172 т, из которых 78% было направлено аграриям, а 22% - промышленным организациям. В течение отчетного периода, благодаря активной политике продвижения удобрений, продажи карбамида выросли в 1,7 раза, гранулированного сульфата аммония - в 2,1 раза, жидкого азотного удобрения - в 2,8 раза. В отчетном году наиболее востребованными среди российских аграриев остаются серосодержащие удобрения и аммиачная селитра [56].

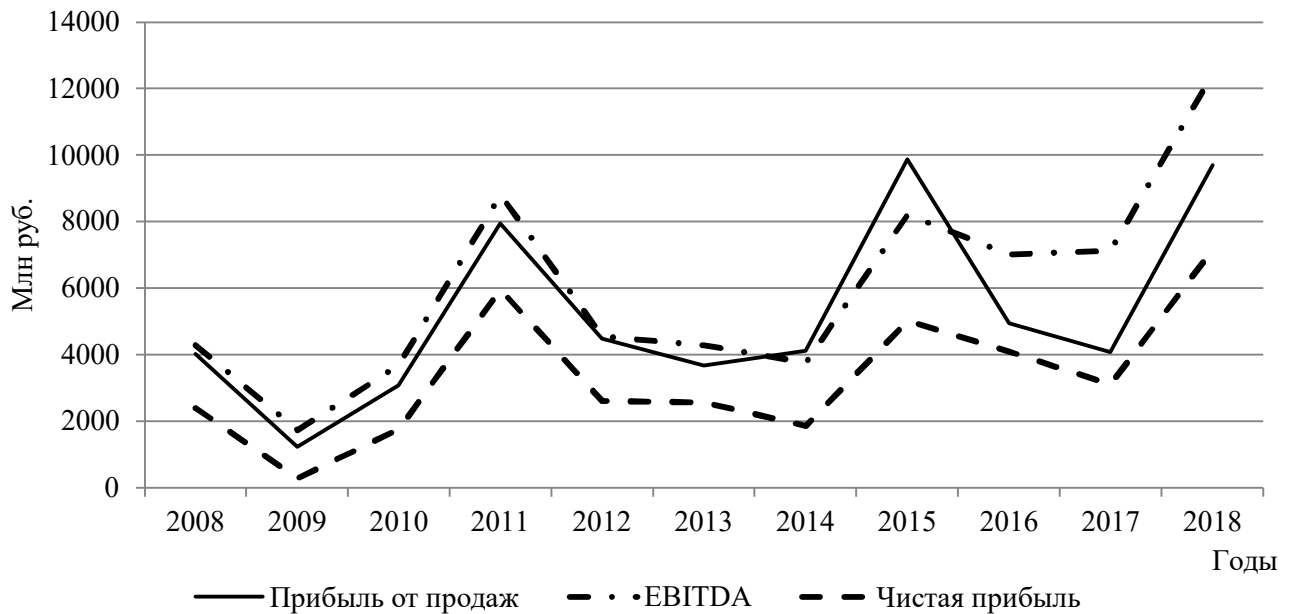
В 2018 г. в целом отмечалась положительная динамика на мировом рынке аммиака и азотных удобрений, в среднем рост цен составил по аммиаку 8%, по карбамиду - 13%, по сульфату аммония - 6%. Наблюдающееся увеличение цен на аммиак и азотные удобрения в течение всего года было обусловлено изменением

баланса спроса и предложения под влиянием разнонаправленных факторов, в том числе сокращения экспорта карбамида из Китая в результате усиления экологического контроля со стороны государства, а также из Ирана в связи с международными санкциями. В 2018 г. объем реализации аммиака ПАО «КуйбышевАзот» увеличился на 77% и составил 440 тыс. т продукта, в том числе 38% - российским потребителям, 62% - на экспорт в страны Европы и СНГ. Продажи азотных удобрений в 2018 г. составили 1593 тыс. т, что превышает результат предыдущего года на 15% и в основном обусловлено увеличением объемов производства карбамида, кристаллического и гранулированного сульфата аммония. На внешние рынки в страны СНГ, Западной Европы, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки было отгружено 26% товарной продукции [56].

Основные показатели деятельности ПАО «КуйбышевАзот» приведены в приложениях Е, Ж, И, К.

В 2018 г. наблюдалось увеличение объемов производства товарной продукции и продаж аммиака на 17%, улучшилась конъюнктура цен на капролактамы и продукты его переработки, что позволило увеличить выручку на 38,7% - до 59,7 млрд руб. Чистая прибыль возросла до 71 млрд руб. В 2018 г. выполнен значительный объем работ по строительству новых и техническому перевооружению действующих производственных участков. Ведутся работы по реализации новых проектов (производство карбамида, улучшенного олеума и серной кислоты).

Финансовые результаты деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за последние 10 лет характеризуются положительной динамикой, что отражено на рисунке 8.



**Рисунок 8 - Финансовые результаты деятельности ПАО «КуйбышевАзот»**

Примечание - Составлено автором по данным годового отчета ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 г.

По итогам 2018 г. показатель ЕВИТДА (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - величина прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации) возрос на 74% - до 12451 млн руб., рентабельность по ЕВИТДА составила 21%, по чистой прибыли - 12%, рентабельность собственного капитала (ROE) - 22%. В отчетном году в бюджеты и государственные внебюджетные социальные фонды различных уровней перечислено в виде налогов и сборов 3076,7 млн руб. [56].

Увеличение объемов продаж и чистой прибыли позволяет обеспечить прирост собственного капитала. Если до 2011 г. на его долю приходилось менее 50% всего объема финансово-кредитных ресурсов ПАО «КуйбышевАзот», то по итогам 2018 г. отношение собственного капитала к активам составило более 55%, что свидетельствует о высоком уровне капитализации и финансовой устойчивости данного предприятия (таблица 9).

Структура заемных средств и кредиторской задолженности рассматриваемой организации представлена в таблице 10.

Таблица 9 -Соотношение активов и собственного капитала ПАО «КуйбышевАзот»

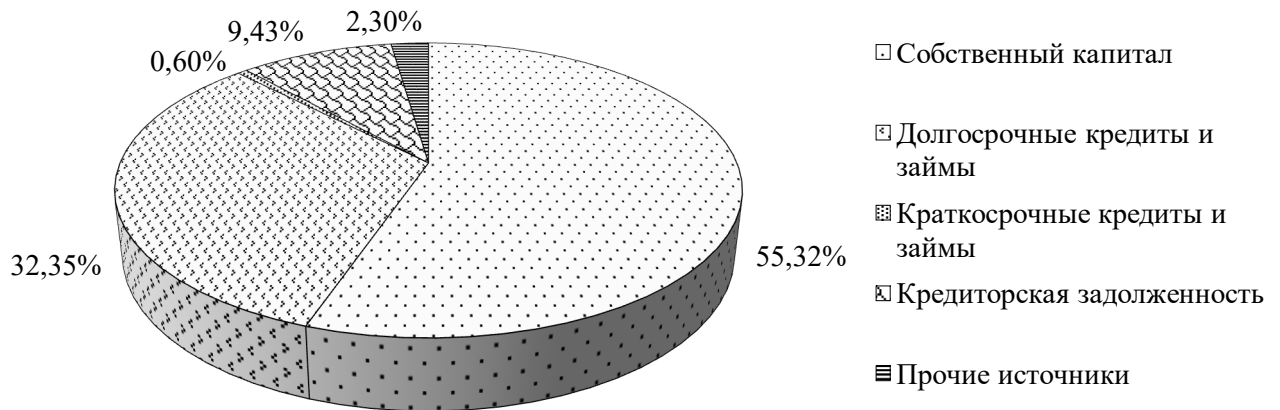
Показатели	Годы										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Активы, млн руб.	18406	19809	23578	26956	27204	30684	40794	47962	53497	57807	63840
Собственный капитал, млн руб.	9034	9281	10840	15823	17371	18713	19736	23809	26730	29115	35314
Соотношение собственного капитала к активам, %	49,08	46,85	45,98	58,70	63,85	60,99	48,38	49,64	49,97	50,37	55,32
Примечание - Составлено автором по данным, предоставленным ПАО «КуйбышевАзот».											

Таблица 10 -Состав и структура заемных средств и кредиторской задолженности ПАО «КуйбышевАзот» на 01.01.2018 г.

Показатели	Сумма, тыс. руб.	% к валюте баланса
<b>Долгосрочные заемные средства, всего</b>	<b>19 312 749</b>	<b>33,40</b>
В том числе:		
кредиты	19 289 158	33,36
прочие (небанковские) займы	23 591	0,04
<b>Краткосрочные заемные средства, всего</b>	<b>300 000</b>	<b>0,52</b>
В том числе займы, за исключением облигационных	300 000	0,52
<b>Кредиторская задолженность, всего</b>	<b>7 364 519</b>	<b>12,73</b>
В том числе:		
перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами	134 335	0,23
перед поставщиками и подрядчиками	4 621 950	8,00
перед персоналом организации	149 454	0,26
прочая	2 458 780	4,24
Примечание - Составлено автором по данным ПАО «КуйбышевАзот».		

Просроченных долговых обязательств и кредиторской задолженности организация не имеет. В течение ряда последних лет доля долгосрочных и краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности не превышает половины всех источников ресурсов.

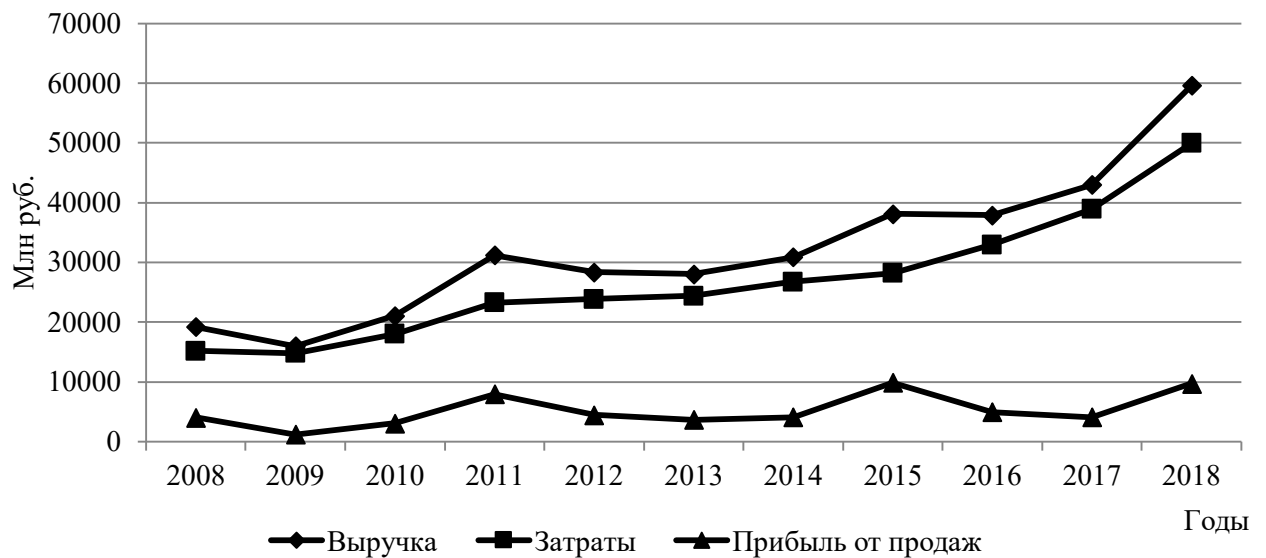
Структура источников финансово-кредитных ресурсов организации по состоянию на 01.01.2019 представлена на рисунке 9.



**Рисунок 9 - Структура источников финансово-кредитных ресурсов  
ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 г.**

Примечание - Составлено автором по данным годового отчета ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 г.

Результаты деятельности организации характеризуются положительной динамикой в отношении затрат и выручки от продаж, что отражено на рисунке 10.

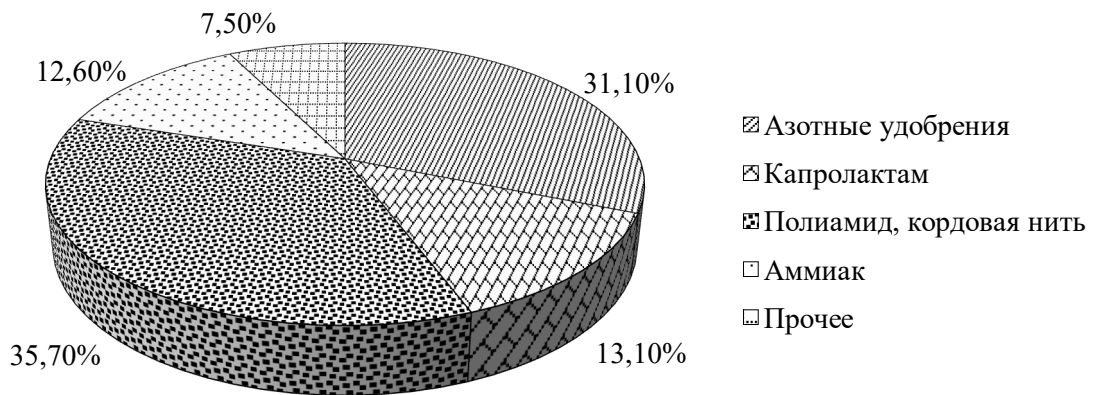


**Рисунок 10 - Выручка от продаж, затраты и прибыль ПАО «КуйбышевАзот»**

Примечание - Составлено автором по данным ПАО «КуйбышевАзот».

В составе выручки от продаж 47% приходится на внутренний рынок и 53% - на экспорт [56]. Структура выручки от реализации по продуктам за 2018 г. представлена на рисунке 11, согласно которому наибольшая часть выручки

получена от продажи полиамида, кордовой нити (35,7%) и азотных удобрений (31,10%).

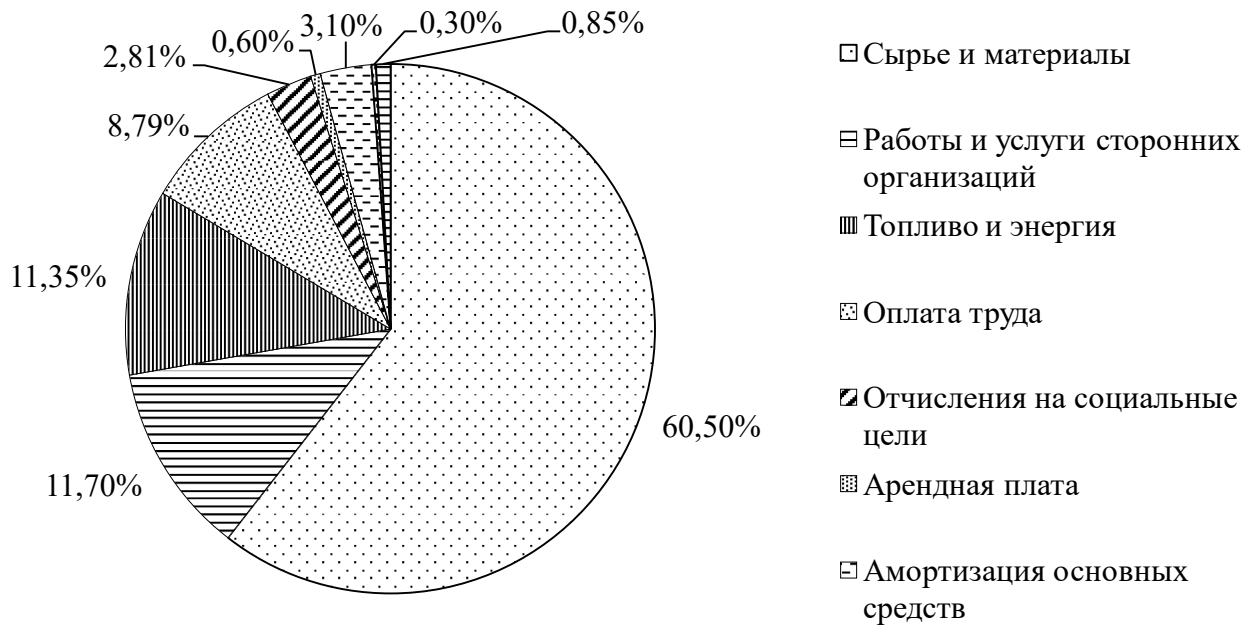


**Рисунок 11 - Структура выручки от продаж по видам продукции ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 г.**

Примечание - Составлено автором по данным ПАО «КуйбышевАзот».

ПАО «КуйбышевАзот» проводит мероприятия, направленные на повышение эффективности и рационального использования материальных и финансово-кредитных ресурсов, для чего применяются новые технологии ресурсосбережения. В целях снижения вредного воздействия на окружающую среду особое внимание уделяется экологическим проектам и природоохранным мероприятиям. Это позволило снизить удельное потребление на тонну продукции природного газа на 4,4%, бензола - на 4,8%, натра едкого - на 19,8%, водорода на капролактамы - на 10,5%, электроэнергии - на 12,2%, тепловой энергии - на 9%, речной воды - на 12% [56].

Соответственно, в 2018 г. доля расходов на сырье и материалы в общем объеме затрат на производство и реализацию продукции сократилась с 63 до 60,5%. Структура затрат представлена на рисунке 12. Производство характеризуется материалоемкостью, затраты на сырье и материалы составляют свыше 60%.



**Рисунок 12 - Структура затрат в себестоимости продукции ПАО «КуйбышевАзот» за 2018 г.**

Примечание - Составлено автором по данным ПАО «КуйбышевАзот».

С целью повышения уровня и качества управления финансово-кредитными ресурсами в ПАО «КуйбышевАзот» было принято стратегическое решение стандартизировать все важнейшие бизнес-процессы на единой корпоративной платформе. Благодаря этому были решены следующие ключевые задачи:

- обеспечение прозрачности при расчете и оценке себестоимости выпускаемой продукции;
- построение системы бухгалтерской и налоговой отчетности по российским стандартам бухгалтерской отчетности (РСБУ) и международным стандартам финансовой отчетности (МСФО);
- интеграция в единую систему процессов ведения складского учета, сбыта продукции, закупки сырья и оборудования.

В рамках проекта осуществлены пересмотр, реорганизация и унификация бизнес-процессов. Интегрированная система охватывает полный цикл производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»:

- управление заказами;
- учет затрат при непрерывном производстве;

- управление складами;
- оптимизация закупок и сбыта;
- ведение дебиторской и кредиторской задолженности;
- контроль движения денежных средств.

Построение единой корпоративной системы на основе полнофункционального комплекса OracleE-BusinessSuiteR-12 позволило совершенствовать управление финансово-кредитными ресурсами в рамках полного операционного цикла от ведения складской логистики до расчета себестоимости и управления начислением амортизации основных средств. Важным достижением является обеспечение прозрачности бизнес-потоков и числовой определенности бизнес-единиц, положенных в основу учета. ПАО «КуйбышевАзот» имеет долгосрочные планы развития корпоративной информационной системы, в том числе предусматривается возможность использования программного обеспечения OracleHyperionPlanning, отвечающего требованиям финансового планирования и бюджетирования в современных условиях.

Организация бюджетирования на данном этапе направлена на разработку функциональных операционных бюджетов, статьи которых соответствуют итоговым отчетным формам. Бюджет организации - это скоординированный по всем подразделениям план работы на год с разбивкой по кварталам, месяцам, декадам и дням. Процесс бюджетирования охватывает весь комплекс функций управления на уровне каждого подразделения.

В ПАО «КуйбышевАзот» ежегодно составляются и утверждаются бюджеты продаж и движения денежных средств, которые отражают формирование, распределение и использование финансово-кредитных ресурсов и позволяют осуществлять контроль за экономической деятельностью. Бюджеты строятся на основании отчетности о доходах и расходах, на базе данных о движении денежных средств за предыдущие периоды, включают в себя поступления и выплаты по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности с разбивкой по кварталам, месяцам и декадам.

Бюджеты продаж составляются по отдельным направлениям хозяйственной деятельности и видам продукции. В качестве примера рассмотрим показатели выполнения бюджета продаж по отдельным видам продукции «КуйбышевАзот» (таблица 11).

**Таблица 11 -Показатели выполнения плана бюджета продаж по основной хозяйственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за первую декаду сентября 2018 г.**

Продукция	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Отклонение от плана, тыс. руб.	Отклонение от плана, %
Аммиак	195 763	196 908	+1145	+0,6
Аммиачная селитра	156 242	159 513	+3271	+2,1
Карбамид	114 778	122 813	+8035	+7,0
Капролактан	190 925	215 746	+24 821	+13,0
Полиамид	511 726	512 750	+1024	+0,2
Примечание - Составлено автором по данным, предоставленным ПАО «КуйбышевАзот».				

Из приведенных данных следует, что по всем основным видам продукции наблюдается стабильное перевыполнение плана. Но при этом расходы по инвестиционной и финансовой деятельности могут значительно отклоняться от плана и существенно влиять на совокупный финансовый результат.

Рассмотрим пример исполнения бюджета движения денежных средств предприятия за первую декаду сентября 2018 г. (таблица 12).

**Таблица 12 -Бюджет движения денежных средств ПАО «КуйбышевАзот» за первую декаду сентября 2018 г.**

Показатели	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Отклонение от плана, тыс. руб.	Отклонение от плана, %
1	2	3	4	5
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>				
<b>Поступления, всего</b>	<b>1 610 848</b>	<b>1 739 827</b>	<b>+128 979</b>	<b>+8,0</b>
В том числе:				
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	1 529 210	1 699 650	+170 440	+11,1
арендных платежей, комиссионных и иных аналогичных платежей, лицензионных платежей	2727	2354	-373	-13,7
прочие поступления	78 911	37 823	-41 088	-52,1
<b>Платежи, всего</b>	<b>-1 506 252</b>	<b>-1 650 408</b>	<b>-144 156</b>	<b>-9,6</b>
В том числе:				
поставщикам за сырье, материалы, работы, услуги	-1 322 766	-1 460 896	-138 130	-10,4

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
на оплату труда работников	-73 230	-80 280	-7 050	-9,6
процентов по долговым обязательствам	-34 043	-46 450	-12 407	-36,4
налога на прибыль организаций	-28 519	-17 215	+11 304	+39,6
прочие платежи	-47 694	-45 567	+2127	+4,4
<b>Сальдо денежных потоков от текущих операций</b>	<b>104 596</b>	<b>89 419</b>	<b>-15 177</b>	<b>-14,5</b>
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>				
<b>Поступления, всего</b>	<b>9468</b>	<b>58 576</b>	<b>+49 108</b>	<b>+518,7</b>
В том числе:				
от продажи внеоборотных активов	0	19 363	+19 363	+100,0
от возврата предоставленных займов и от продажи долговых ценных бумаг	9468	39 213	+29 745	+314,2
<b>Платежи, всего</b>	<b>-191 079</b>	<b>-113 400</b>	<b>+77 679</b>	<b>+40,6</b>
В том числе:				
в связи с созданием, приобретением, реконструкцией и модернизацией внеоборотных активов	-139 464	-86 393	+53 071	+38,1
в связи с приобретением акций и долей участия других организаций	-41 935	-8004	+33 931	+80,9
в связи с приобретением долговых ценных бумаг и предоставлением займов другим лицам	-7290	-11 470	-4180	-57,3
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	-2390	-7533	-5143	+215,2
<b>Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций</b>	<b>-181 611</b>	<b>-54 824</b>	<b>+126 787</b>	<b>+69,8</b>
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>				
<b>Поступления, всего</b>	<b>273 681</b>	<b>218 997</b>	<b>-54 684</b>	<b>-20,0</b>
В том числе:				
получение кредитов и займов	273 681	218 997	-54 684	-20,0
<b>Платежи, всего</b>	<b>-193 847</b>	<b>-253 489</b>	<b>-59 642</b>	<b>-30,8</b>
В том числе:				
в связи с выкупом и погашением векселей и других долговых ценных бумаг, возвратом кредитов и займов	-193 847	-253 489	-59 642	-30,8
<b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</b>	<b>79 834</b>	<b>-34 492</b>	<b>-114 326</b>	<b>-143,2</b>
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	<b>2819</b>	<b>103</b>	<b>-2716</b>	<b>-96,3</b>
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	125 227	128 945	+3718	+2,9
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	203 093	198 954	-4139	-2,0
Примечание - Составлено автором по данным ПАО «КуйбышевАзот».				

По результатам анализа следует сделать вывод, что в течение ряда последних лет на практике обеспечиваются выполнение и перевыполнение плана по основной производственной деятельности, в то время как по финансовой и инвестиционной деятельности наблюдаются существенные отклонения от финансовых планов, заложенных в основу составления бюджетов.

В целом в течение исследуемого периода сохраняется тенденция стабильного прироста объемов производства, что позволяет обеспечить выполнение финансовых планов и операционных бюджетов. Динамика выполнения плановых показателей бюджета продаж организации приведена в таблице 13.

**Таблица 13 -Выполнение показателей бюджета продаж ПАО «КуйбышевАзот»**

Показатели	Годы			
	2015	2016	2017	2018
Выручка от продаж, млн руб.	38092	37911	43013	59656
Процент выполнения плана, %	123,3	99,5	112,4	118,6
Прибыль от продаж, млн руб.	9883	4939	4073	9700
Процент выполнения плана, %	124,0	97,4	117,1	115,8
Примечание - Составлено автором по данным ПАО «КуйбышевАзот».				

Несмотря на то, что в целом на мировом рынке полиамида и азотных удобрений отмечается положительная динамика, волатильность цен на продукцию ПАО «КуйбышевАзот» подвержена воздействию разнонаправленных факторов, в число которых входят:

- увеличение мирового производства за счет пуска новых мощностей в зарубежных странах;
- уменьшение спроса по причине снижения платежеспособности потребителей;
- сокращение объемов производства, возрастание издержек в результате усиления экологического контроля;
- ограничение импорта сырья в связи с международными санкциями.

Факторы риска необходимо учитывать при разработке финансовых планов и бюджетов.

Деятельность ПАО «КуйбышевАзот» подвержена влиянию различных финансовых рисков, которые оказывают негативное воздействие на выполнение бюджетных планов, в том числе особенно значимы валютный, инфляционный и процентный риски, кредитный риск и риск ликвидности.

Для организации, ведущей активную внешнеэкономическую деятельность, среди рисков особое место занимает валютный риск, поскольку значительная часть выручки поступает в иностранной валюте, а все затраты выражены в рублях, однако часть оборудования, комплектующих, катализаторов и других материалов также закупается за рубежом. В целях уменьшения последствий негативного воздействия валютного риска ПАО «КуйбышевАзот» стремится компенсировать влияние таких разнонаправленных факторов, как привлечение и размещение финансово-кредитных ресурсов, гибкое регулирование условий контрактов, сроков расчетов, контроль объемов отгрузки и порядка оплаты продукции. Используются следующие методы управления валютным риском:

- обеспечение соответствия размеров и сроков погашения требований и обязательств, выраженных в одной валюте;
- оптимизация структуры кредитного портфеля в части соотношения кредитов и займов, полученных и погашаемых в национальной и иностранных валютах;
- использование в международных расчетах документарных аккредитивов и банковских гарантий.

Инфляционный риск сопоставим по своей значимости с валютным. Этому риску подвержена существенная часть затрат, сформированных за счет финансово-кредитных ресурсов, не зависящих от международного уровня цен (затраты на энергоносители, ресурсосберегающие технологии, оплату труда, социальное страхование, цены на готовую продукцию). Относительно невысокий уровень инфляции в течение ряда последних лет был обусловлен стабилизацией курса рубля и постепенным восстановлением мировых цен на нефть. В случае увеличения инфляции возрастают затраты организации, а соответствующим образом увеличить цены не представляется возможным в связи с договорными

обязательствами перед постоянными покупателями и с растущей конкуренцией на рынках. Поэтому в целях ограничения влияния инфляционного риска ПАО «КуйбышевАзот» разрабатывает и внедряет план мероприятий по повышению эффективности производства, оборачиваемости и рентабельности активов, по сокращению сроков погашения дебиторской задолженности.

Важное значение для повышения эффективности и экономности использования финансово-кредитных ресурсов имеет управление процентным риском. Рост стоимости кредитов негативно отражается на показателях ликвидности и платежеспособности организации. Основным источником заимствований выступает российский кредитный рынок, на котором большая часть долгового портфеля представлена кредитами, номинированными в рублях, а процентная ставка по их обслуживанию зависит от ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации. Увеличение ключевой ставки влечет за собой рост стоимости финансово-кредитных ресурсов и ведет к удорожанию обслуживания долговых обязательств. Совокупность мероприятий по оптимизации кредитного портфеля позволяет значительно уменьшить риски изменения процентных ставок. ПАО «КуйбышевАзот» старается привлекать кредиты крупнейших российских банков на выгодных условиях. В 2017 г. из федерального бюджета организацией получены субсидии по кредитам, направленным на реализацию проекта по увеличению мощности производства полиамида и на строительство установки получения сульфат-нитрата аммония. В 2018 г. выделены субсидии на реализацию инвестиционных проектов. В ПАО «КуйбышевАзот» применяются следующие меры для сокращения воздействия процентного риска:

- диверсификация источников привлечения финансово-кредитных ресурсов;
- сочетание фиксированных и плавающих процентных ставок;
- поддержание положительной кредитной истории;
- мониторинг макроэкономических показателей и анализ ситуации на финансовом рынке с целью прогнозирования возможных изменений процентных ставок.

Показатели ликвидности ПАО «КуйбышевАзот» в целом соответствуют среднеотраслевым значениям. Организация постоянно проводит анализ денежных потоков и стремится обеспечить гибкую систему финансирования, обеспечивающую динамичное развитие за счет открытых кредитных линий, мониторинга и оперативного управления, что в совокупности сокращает вероятность возникновения риска несбалансированной ликвидности.

Кредитный риск связан с риском ликвидности и с возможностью отрицательного изменения стоимости активов, а также с риском дефолта в результате неспособности контрагентов выполнять свои обязательства. В целях минимизации кредитного риска ПАО «КуйбышевАзот» использует такие инструменты, как мониторинг кредитоспособности контрагентов, поддержание постоянных партнерских отношений с покупателями и заказчиками (особенно с теми, кто имеет хорошую кредитную историю), использование банковских гарантий и аккредитивной формы расчетов.

По результатам исследования выработаны следующие рекомендации, позволяющие ПАО «КуйбышевАзот» совершенствовать процесс бюджетирования:

1) осуществить инвентаризацию запасов и определить потребность в оборотных активах, необходимых для выполнения производственных заданий с учетом как объемов заключенных договоров с покупателями и заказчиками, так и удаленности от поставщиков и вероятности роста цен на сырье и материалы;

2) провести мониторинг дебиторской и кредиторской задолженности, оптимизировать кредитный портфель с точки зрения сбалансированного соотношения краткосрочных и долгосрочных обязательств, отказа от осуществления финансовых операций с неоправданно высоким уровнем риска;

3) проанализировать состояние взаимоотношений с банками-кредиторами, принять меры к погашению банковских кредитов и к сокращению расходов на выплату процентов, обслуживание кредитных линий, на оплату банковских гарантий;

4) инициировать исследование рынка выпускаемой продукции с целью выявления новых потенциальных покупателей (в том числе за рубежом), а также с

целью расширения линейки продукции и возможностей оказания услуг, сопряженных с деятельностью организации, что позволит увеличить поступление доходов от реализации;

5) проводить гибкую ценовую политику, постоянно отслеживая изменения в ценах на продукцию конкурентов; для привлечения покупателей и увеличения объемов продаж разработать дисконтную политику в отношении постоянных клиентов.

Осуществление указанных мероприятий способно повысить уровень финансового планирования, бюджетирования и контроля на предприятии.

Эффективное использование финансово-кредитных ресурсов в условиях бюджетирования позволяет ПАО «КуйбышевАзот» создавать продукцию, которая расширяет возможности потребителей и повышает качество жизни граждан. Организация стремится быть лидером в производстве полиамида, капролактама и продуктов их переработки, наращивать поставки удобрений и химической продукции на российский и международный рынки, сбалансированно удовлетворять интересы государства, акционеров и деловых партнеров.

### **2.3 Особенности бюджетирования в организациях агропромышленного комплекса**

Агропромышленные организации в настоящее время выполняют важнейшую функцию обеспечения всемирной потребности человечества в продовольствии. Российские аграрные предприятия, которые достигают высоких результатов и выходят на международный уровень, как правило, действуют в различных направлениях, увеличивая инвестиции в отечественное растениеводство и

животноводство и устанавливая партнерские отношения с компаниями на экспортных рынках.

В связи с продолжающимся ростом численности населения возрастает мировое потребление агропромышленной продукции. Увеличивающийся за счет роста населения и процесса урбанизации в Азии, Африке и Латинской Америке спрос на продукцию коммерческих организаций в данной отрасли, скорее всего, превысит производство, создавая дефицит в течение следующего десятилетия, что, в свою очередь, неизбежно вызовет повышение цен на агропромышленные товары.

В сочетании с глобальными демографическими процессами, вызывающими структурные изменения потребительских предпочтений, а также на фоне возрастающего давления со стороны Западных стран и введения ими международных экономических санкций наше сельское хозяйство находится в неустойчивом состоянии. Между тем быстро растущий спрос на основные виды продовольственной продукции на менее развитых региональных рынках создает для местных коммерческих организаций большой стимул к увеличению собственного производства. Организации обращаются к партнерам из развивающихся стран для установления сотрудничества. В то время как конкуренция за покупателя становится все более ожесточенной, а традиционные страны-экспортеры сельхозпродукции достигают пределов своих производственных мощностей, третьи страны сталкиваются с проблемами, обуславливающими необходимость инвестирования в самообеспечение производства. Агропромышленный комплекс приближается к своему самому сложному в истории трансформационному периоду. Традиционная сфокусированность на внутренних рынках в настоящее время сменяется возможностями, связанными с возрастающей глобализацией.

В контексте значительных по масштабам транснациональных событий динамика развития российских агропромышленных организаций в течение нескольких ближайших лет будет иметь значительное и долгосрочное влияние на будущее мирового сельскохозяйственного рынка. При этом должны быть учтены отраслевые особенности финансов агропромышленного комплекса:

1) существенная доля собственного самовоспроизводящегося капитала в источниках финансово-кредитных ресурсов отрасли, поскольку появление и выращивание сельскохозяйственных животных осуществляются непосредственно в самой организации, при этом затраты за весь период откорма не включаются в себестоимость продукции, а должны финансироваться за счет собственных и приравненных к ним средств;

2) потребность в создании значительных объемов материальных запасов и сумм денежных резервов в связи с длительностью операционного цикла, с высокой долей непредвиденных расходов, а также с необходимостью механизма страхования на случай форс-мажорных обстоятельств (неурожай, массовый падеж скота, климатические изменения и другие стихийные бедствия);

3) цикличность производства и движения денежных потоков, проявляющаяся в постепенном нарастании затрат и в единовременном высвобождении средств из кругооборота в период сбора урожая и реализации продукции.

В силу особенностей функционирования живых организмов на каждой стадии цикла недостаток ресурсов и промедление сроков выполнения технологических процессов могут привести к большим убыткам, поэтому агропромышленная деятельность требует оперативного привлечения заемных средств, в том числе бюджетных и банковских кредитов, как на сезонной, так и на долгосрочной основе.

В современных условиях основные принципы организации финансов коммерческих предприятий в аграрном секторе - самокупаемость и самофинансирование - далеко не всегда соблюдаются. В связи с низкой рентабельностью, высокими рисками и увеличивающейся конкуренцией финансы агропромышленных организаций функционируют недостаточно эффективно, а сами организации нуждаются в государственной поддержке, развитии и совершенствовании механизмов налогообложения, кредитования, страхования и регулирования цен.

Назовем основные факторы, определяющие тенденции продовольственного рынка в России в 2019 г. и в последующие годы:

1) продление продовольственного эмбарго в отношении стран ЕС (как ответ на западные санкции);

2) растущая инфляция и девальвация национальной валюты с последующим укреплением курса рубля в связи с выравниванием мировых цен на нефть и с отходом от сырьевой ориентированности экспорта;

3) рост производства агропромышленной продукции в корпоративном секторе. Тенденция увеличения производства в крестьянских (фермерских) хозяйствах и больших агропромышленных организациях с одновременным сокращением объемов производства в личных подсобных хозяйствах, в частном секторе наблюдается на протяжении нескольких последних лет, однако существенно изменить структуру производства в пользу агропромышленных организаций в короткие сроки невозможно по объективным причинам, что замедляет процессы повышения производительности труда, внедрения инноваций и развития данной отрасли в целом;

4) резкое увеличение импорта заменителей белка, молочного жира, пальмового масла и других дешевых наполнителей. Для преодоления существующей негативной тенденции необходимо развитие программы импортозамещения, важна борьба с фальсификатом.

Все вышесказанное справедливо и для одного из важнейших направлений деятельности агропромышленного сектора - для производства молока и молочных продуктов. Молочная отрасль в Российской Федерации находится сегодня в крайне непростом положении, чему способствовало воздействие ряда взаимосвязанных факторов. Относительно низкая рентабельность и инвестиционная привлекательность молочно-товарного производства по сравнению, например, со свиноводством и птицеводством в условиях нестабильности курса рубля привели к снижению объемов инвестиций в модернизацию сферы производства и переработки молока. Снижение доступности банковских кредитов и рост себестоимости производимой продукции к 2018 г. откликнулись негативной

тенденцией сокращения поголовья племенного стада. Вместе с тем, высокая доля продукции из личных подсобных хозяйств в структуре производства молока при низкой молочной продуктивности животных в частных подворьях и сравнительно низкой товарности производства существенно ограничила объем молока, доступный для переработки. В результате на рынке возникает дефицит молока-сырья, при этом сохраняется зависимость отечественной молочной отрасли от ввоза из-за рубежа молока и молочных продуктов: по итогам 2018 г. доля импортной продукции в ресурсах товарного молока составила, по мнению экспертов, около 25% [65].

Специальные экономические меры, введенные с 2014 г. в отношении некоторых стран, ранее поставлявших в больших объемах молочную продукцию на территорию Российской Федерации, способствовали созданию свободной ниши на внутреннем рынке, в том числе за счет снижения импорта более чем на 20%, однако это же стало причиной существенных ограничений для отечественных производителей. Возросшая себестоимость производства внутри страны и сложность доступа к кредитным ресурсам по приемлемым ставкам привели к снижению доходности производителей молока и молокоперерабатывающих организаций, многие из которых в настоящее время находятся на грани самоокупаемости или являются фактически убыточными. Как следствие, это приводит к сокращению объемов производства.

Увеличение себестоимости продукции повлекло за собой рост потребительских цен, сопровождаемый снижением покупательной способности граждан в соответствии с недостаточными денежными доходами. Вследствие этого наблюдалось сокращение потребительского спроса, который переориентировался на более дешевые и традиционные цельномолочные продукты, при этом интерес потребителей к дорогой молокоёмкой продукции снижался, несмотря на увеличение объемов производства, поскольку сохранялась более высокая себестоимость.

В сложившихся условиях достижение эффективности молочной отрасли, модернизация и финансовое оздоровление, наращивание объемов производства и

повышение качества молочной продукции с целью снижения зависимости от импорта невозможны без активного участия государственного сектора. Централизованная поддержка молочной отрасли ведется в соответствии с Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 гг. (в редакции Постановления Правительства РФ от 19.12. 2014 № 1421) и с Программой развития молочной отрасли до 2020 г., проект которой разработан и предложен Национальным союзом производителей молока в 2014 г. [36]. В соответствии с этими программами государственная поддержка молочной отрасли в России осуществлялась в 2016-2018 гг. в форме предоставления субсидий организациям-производителям по следующим параметрам и ключевым направлениям:

1) субсидии на 1 кг реализованного или отгруженного на собственную переработку молока;

2) возмещение части процентов, уплаченных по займам и инвестиционным кредитам, полученным на строительство и реконструкцию объектов молочного скотоводства;

3) возмещение части уплаченных процентов по краткосрочным кредитам и займам, полученным на развитие молочного скотоводства;

4) субсидии на возмещение части произведенных прямых затрат на создание и модернизацию молочно-товарных ферм и других животноводческих комплексов молочного направления.

5) субсидии на поддержку племенного молочного животноводства.

Помимо вышеперечисленных видов субсидий, производители молока имеют возможность получать централизованную поддержку из других источников; кроме того, в большинстве регионов страны существуют локальные направления поддержки организаций агропромышленного комплекса, в том числе и производителей молока, финансируемые исключительно за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

Современные тенденции в сфере обеспечения молочного производства необходимо учитывать в процессе финансового планирования и бюджетирования на уровне отдельных агропромышленных организаций. Для дальнейшего исследования целесообразно ознакомиться с показателями деятельности акционерного общества «Племенной завод "Кряж"».

Акционерное общество «Племенной завод "Кряж"» (далее - АО «Племзавод "Кряж"») было создано в 2006 г. на основе федерального государственного унитарного предприятия (бывшего совхоза «Кряж»). Общество находится в ведомственном подчинении Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и расположено в Самарской области. Учредителем общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Организация создана как в целях удовлетворения общественных потребностей в результатах ее деятельности, так и в целях получения прибыли. Для достижения поставленных целей племзавод осуществляет в установленном законодательством порядке следующие виды деятельности:

- выращивание и реализация племенного молодняка и взрослого поголовья крупного рогатого скота;
- производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции; оптово-розничная торговля, автотранспортные услуги.

Основными видами деятельности АО «Племзавод "Кряж"» являются животноводство (молочное и мясное) и растениеводство, причем ведущим является молочное животноводство.

Общество функционирует в условиях высокой конкуренции. Племенное животноводство в Самарской области представлено 30 действующими племенными организациями, и 25 из них осуществляют сельскохозяйственную деятельность. Среди них 11 организаций разводят крупный рогатый скот молочного направления. Данные хозяйства практически полностью удовлетворяют потребность в племенных животных в Самарской области [36].

Преимущества АО «Племзавод "Кряж"»:

- доля чистопородных коров категорий «элита», «элита-рекорд» составляет 95%, что является очень высоким показателем;

- высокая репутация: племенной работой на предприятии занимаются с 1969 г., статус племзавода бывший совхоз имеет уже около 40 лет;

- высокий уровень специалистов по селекционной работе;

- официальный статус племенного репродуктора;

- государственная поддержка в виде субсидий.

Наряду с конкурентными преимуществами, отметим и слабые стороны АО «Племзавод "Кряж"»:

- недостаток высококвалифицированного производственного персонала вследствие относительно низкого уровня заработной платы на данном предприятии по сравнению со средним уровнем заработной платы в Самарской области;

- организация находится в черте городского округа Самара, а соответственно, имеет место большая удаленность от кормовой базы (участок в селе Молодая Гвардия).

Показатели фактических результатов деятельности общества представлены в приложении Л.

По результатам анализа за 2016-2018 гг. сделаны следующие выводы.

- 1 Общая сумма активов увеличилась незначительно - на 6,3%.

- 2 В структуре основных средств наибольшую долю занимают здания, земельные участки и продуктивный скот.

- 3 Степень износа основных средств увеличилась с 43 до 44%.

- 4 Организация испытывает серьезный дефицит современной высокопроизводительной техники и оборудования. В целях компенсации недостаточности основных средств предприятие вынуждено прибегать к их аренде. Сумма арендованных основных средств - 52 158 тыс. руб.

- 5 В составе оборотных средств наибольшую долю занимают запасы (около 82%), при этом в их структуре 52,6% составляют запасы сырья и материалов и 41,4% - животные на откорме (молодняк).

- 6 Величина запасов на 2016-2018 гг. оставалась стабильной.

7 Увеличение оборотного капитала произошло в основном за счет роста величины дебиторской задолженности (с 8845 до 11938 тыс. руб.).

8 Снижение величины кредиторской задолженности было компенсировано увеличением заемных средств, что привело к росту издержек, связанных с обслуживанием кредита и уплатой процентов.

9 В целом структура баланса за 2016-2018 гг. оставалась стабильной (в том числе наблюдались незначительные положительные сдвиги в структуре баланса).

Анализ финансовых результатов деятельности общества представлен в таблице 14.

**Таблица 14 - Анализ финансовых результатов деятельности открытого акционерного общества «Племенной завод "Кряж"»**

В тысячах рублей

Показатели	Годы		
	2016	2017	2018
1 Выручка	38 860	42 896	48 014
2 Себестоимость продаж	- 41 418	- 46711	- 54 053
3 Валовая прибыль (убыток)	- 2558	- 3815	- 6039
4 Прибыль (убыток) от продаж	- 2558	- 3815	- 6039
5 Прочие доходы	9466	11 192	13 329
6 В том числе субсидии государства	5813	7904	10 020
7 Прочие расходы	- 6507	- 6889	- 6452
8 Прибыль (убыток) до налогообложения	401	488	838
9 Чистая прибыль (убыток)	401	488	838
Примечание - Составлено автором по данным отчетности АО «Племзавод "Кряж"».			

Убыток от продаж образовался за счет:

- увеличения транспортных расходов из-за переноса кормовой базы на другое поле;

- расходов на аренду техники для перевозки и уборки кормов;

- снижения качества персонала за счет выхода в анализируемом периоде высококвалифицированных кадров на пенсию и увеличения текучести кадров, в том числе за счет роста доли иностранных граждан в структуре персонала.

В период 2016-2018 гг. рост себестоимости продаж превысил рост выручки, вследствие этого убыток от продаж увеличился с 2558 тыс. руб. в 2016 г. до 6039 тыс. руб. в 2018 г. Покрытие данного убытка осуществлялось за счет субсидий

государства, величина которых увеличилась на 40% - с 9466 тыс. руб. в 2016 г. до 13 329 тыс. руб. в 2018 г. Структура себестоимости продукции АО «Племзавод "Кряж"» за 2018 г. представлена в таблице 15.

**Таблица 15 - Структура себестоимости продукции  
АО «Племзавод "Кряж"» за 2018 г.**

В тысячах рублей

<b>Статья затрат</b>	<b>Молоко</b>	<b>Живой вес</b>
Оплата труда с отчислениями	4836	3224
Корма	23039	18693
В том числе собственного производства	20644	14583
Амортизация	4887	3098
Электроэнергия	1964	983
ГСМ	630	310
Прочие статьи	2390	4744
<b>Всего</b>	<b>37746</b>	<b>31052</b>
Примечание - Составлено автором по данным отчетности АО «Племзавод "Кряж"».		

Значительный рост себестоимости производства в 2016-2018 гг. наблюдался во всех животноводческих хозяйствах России и связан с колебаниями цен на приобретаемые корма и материалы. Это не сопровождалось повышением закупочных цен на молоко и молочносодержащую продукцию. Отсутствие новых инвестиционных вложений в сферу молочного скотоводства привело к снижению доходности производства и переработки молока, в результате чего товаропроизводители оказались вынуждены снижать цены при высокой себестоимости производимого продукта. Наблюдается и тенденция снижения продуктивности коров, что будет являться причиной снижения валовых надоев.

Необходимо также сказать несколько слов и о ценовой ситуации на рынке молока. Ценовая конъюнктура молочно-товарного рынка обусловлена специфическими факторами, действующими в отрасли. Наблюдающиеся тенденции способствуют постоянному тренду на повышение цен, но при этом цены на сырое молоко подвержены высокой изменчивости в зависимости от сезонных факторов. Переработчики сталкиваются с проблемами избытка сырья в летний период и его недостатка зимой, что сказывается на уровне закупочных цен.

Анализ выполнения стратегических показателей за 2017-2018 гг. содержится в таблице 16.

**Таблица 16 - Анализ выполнения стратегических показателей АО «Племзавод "Кряж"»**

Показатели	2017 г.		2018 г.	
	План	Факт	План	Факт
Рентабельность акционерного капитала (ROE-Returnonequity), %	0,4	0,3	0,9	0,5
Величина EBITDA, тыс. руб.	7300	6922	7500	9292
Динамика удельной выручки за год из расчета на одного сотрудника, тыс. руб.	716	796	725	766
Валовой надой молока, ц	23 140	22 966	23 400	23 202
Примечание - Составлено автором по данным отчетности АО «Племзавод "Кряж"».				

Рост показателя EBITDA в 2018 г. произошел за счет увеличения субсидий государства.

Валовой надой молока в 2018 г. вырос по сравнению с 2017 г. на 236 ц. При этом удельная выработка на одного работника снизилась на 4%, а значит, качество персонала стало хуже. В данном случае проблема квалифицированных кадров - одна из существенных проблем организации.

Информация о численности персонала и об уровне заработной платы по итогам 2018 г. дана в таблице 17.

**Таблица 17 - Показатели численности персонала и уровня заработной платы в АО «Племзавод "Кряж"» за 2018 г.**

Показатели	Среднегодовая численность, чел.	Начислено з/п за год, тыс. руб.	Средняя з/п в месяц, руб.
По организации, всего	67	16 865	20 976
В том числе работники, занятые в сельскохозяйственном производстве	64	16 291	21 212
В том числе рабочие постоянные	42	9016	17 889
Из них:			
трактористы-машинисты	9	2262	20 944
операторы машинного доения, дояры	7	1645	19 583
скотники крупного рогатого скота	14	3222	19 179
Служащие	22	7018	26 583
Из них:			
руководители	8	4394	45 771
специалисты	7	1467	17 464
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах	3	574	15 944
Примечание - Составлено автором по данным отчетности АО «Племзавод "Кряж"».			

Средний уровень заработной платы на предприятии ниже среднего по области на 25%.

Основные проблемы бюджетирования при учете расходов на заработную плату, связанные со спецификой сельскохозяйственных предприятий, на примере АО «Племзавод "Кряж"», заключаются в следующем.

1 Значительная доля работников пенсионного и предпенсионного возраста. Доля работников старше 45 лет составляет 51%.

2 Высокая доля иностранных граждан. Как следствие, нестабильность кадров и зависимость от риска возможного ужесточения миграционной политики государства. Доля иностранных граждан составляет 39%, большая часть которых младше 50 лет.

3 Проблема привлечения нового квалифицированного персонала из-за относительно низкого уровня заработной платы на предприятии относительно среднего уровня заработной платы в Самарской области и в стране в целом.

Таким образом, выбытие персонала ежегодно будет происходить по следующим причинам:

1) выход на пенсию высококвалифицированных специалистов и руководящих работников;

2) отъезд иностранных рабочих вследствие экономических и политических факторов.

В таблице 18 отражены основные факторы, способные оказать негативное влияние на финансовые результаты деятельности АО «Племзавод "Кряж"» в предстоящем периоде.

В процессе исследования существенных факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, необходимо учитывать и негативные тенденции, сложившиеся в молочной отрасли России в целом, а именно:

1) значительный удельный вес низкотоварных хозяйств, стагнация и сокращение поголовья коров, отсутствие возможностей наращивания производства в краткосрочный период и, как следствие, вызванный этим дефицит сырого молока;

**Таблица 18 -Факторы, оказывающие существенное влияние на деятельность АО «Племзавод "Кряж"», и способы их минимизации**

<b>Фактор влияния на деятельность организации</b>	<b>Способ минимизации негативного влияния</b>
1 Массовое заболевание и гибель племенного скота	Своевременное проведение всех лечебно-профилактических мероприятий, в том числе за счет программ, финансируемых государством; заключение договоров страхования животных
2 Удорожание приобретения и ремонта технологического оборудования и транспортных средств	Привлечение государственных субсидий для прироста внеоборотных активов; получение долгосрочных банковских кредитов под льготный процент для приобретения основных средств; использование лизинга оборудования и транспорта
3 Рост цен на покупные материалы, корма и топливо	Систематическое изучение рынка; создание материальных запасов и страховых резервов; заключение договоров с поставщиками по фиксированной цене
4 Усиление конкуренции на рынке сбыта и снижение цен на молочную продукцию	Анализ рынка сбыта продукции; использование гибкой ценовой политики при заключении договоров с покупателями и заказчиками
5 Ужесточение миграционного законодательства и недостаток квалифицированного персонала	Создание механизмов привлечения персонала на предприятие, в том числе с помощью предоставления жилья за счет государственных целевых программ; введение гибкой системы премирования персонала

2) снижение доходности производства и переработки молока в связи с повышением затрат и себестоимости на фоне колебаний курса национальной валюты;

3) высокая зависимость российского рынка от импорта молокопродуктов. Уровень самообеспечения молоком и молочными продуктами, по оценкам экспертов, составляет не более 70%;

4) высокая стоимость финансово-кредитных ресурсов, делающая сравнительно низкой инвестиционную привлекательность молочного скотоводства на фоне значительных рисков и больших сроков окупаемости финансовых вложений;

5) стагнация денежных доходов и снижение покупательной способности населения, что приводит к сокращению потребительского спроса на молоко и молочную продукцию.

До настоящего времени в АО «Племзавод "Кряж"» система бюджетирования не применялась, но постепенно учредители и руководство организации пришли к выводу о необходимости ее внедрения, поскольку это позволит повысить

эффективность управления и прозрачность деятельности, ввести строгий учет, контроль деятельности и оптимизировать затраты.

В процессе создания и функционирования системы бюджетирования агропромышленные организации обычно сталкиваются со следующими проблемами:

- нет четкого понимания целей, задач и возможностей бюджетирования;
- вследствие отсутствия разработанной стратегии не производится увязка бюджетов с потребностью в ресурсах для обеспечения деятельности организации;
- недостаточна регламентированность процедур планирования, анализа и учета, отсутствует единая классификация бюджетов и методик формирования учетно-аналитического обеспечения бюджетирования;
- не разработаны четкие правила контроля и регулирования расходов на этапе исполнения бюджетов, не созданы методики оценки финансовых результатов;
- неподготовлены специалисты в области планирования и бюджетирования, обладающие достаточной квалификацией.

В существующих условиях традиционные методы и способы финансового планирования, учета и контроля не обеспечивают руководителей организации и ее структурных подразделений необходимой информацией для принятия грамотных управленческих решений. Бюджетирование позволяет решить основные проблемы и является достаточно эффективным способом управления денежными потоками и финансовыми результатами деятельности агропромышленной организации.

Постановка бюджетирования начинается с определения общей финансовой стратегии предприятия, что предполагает проведение анализа организационно-функциональной структуры, материальных, денежных и документационных потоков и выявление точек концентрации финансово-кредитных ресурсов. Безусловно, очень важно определить, какие направления бизнеса являются приоритетными, учитывая пожелания его собственников, специфику рынка и особенности технологического процесса. Не менее важно определить центры доходов, расходов, ответственности и разграничить их полномочия. Целесообразно

провести детальную разработку соответствующих организационных процедур и осуществить выбор нужного инструментария финансового планирования.

Процесс бюджетирования в агропромышленном комплексе является первостепенным, поскольку цели этого процесса должны интегрироваться с основными целями деятельности организации и описывать её в цифровом формате. Фактически назначение бюджетирования проявляется в системе показателей, которые устанавливаются руководством организации в качестве целевых или контрольных в рамках утвержденных ключевых параметров бизнес-плана.

Стратегическая цель внедрения системы бюджетирования в организации заключается в управлении деятельностью на основе системы оперативных планов, бюджетов с разработанными механизмами и инструментами планирования, регулирования и контроля, а также в обеспечении взаимосвязи и сбалансированности натуральных и стоимостных показателей в отчетных формах.

Тактическая цель внедрения системы бюджетирования предусматривает возможность оперативно управлять доходами и расходами, поскольку агропромышленные организации, как правило, очень сильно зависят от многих внешних факторов: от природных климатических условий, рыночных и регулируемых государством цен и др.

Система бюджетирования, внедряемая в АО «Племенной завод "Кряж"», должна стать ключевым элементом комплексной системы внутрифирменного управления, включающей в себя подсистемы планирования, анализа и контроля. Основой регламентирования процесса бюджетирования в АО «Племенной завод "Кряж"» становится стандарт «Политика бюджетирования», в котором указаны права, обязанности и степень ответственности всех упомянутых в нем подразделений, формы и сроки предоставления информации и отчетности, получатели промежуточных и результирующих документов.

Цели политики бюджетирования состоят в следующем:

- 1) обеспечение достоверности данных о формировании затрат, расходов и доходов и управление ими на уровне подразделений;

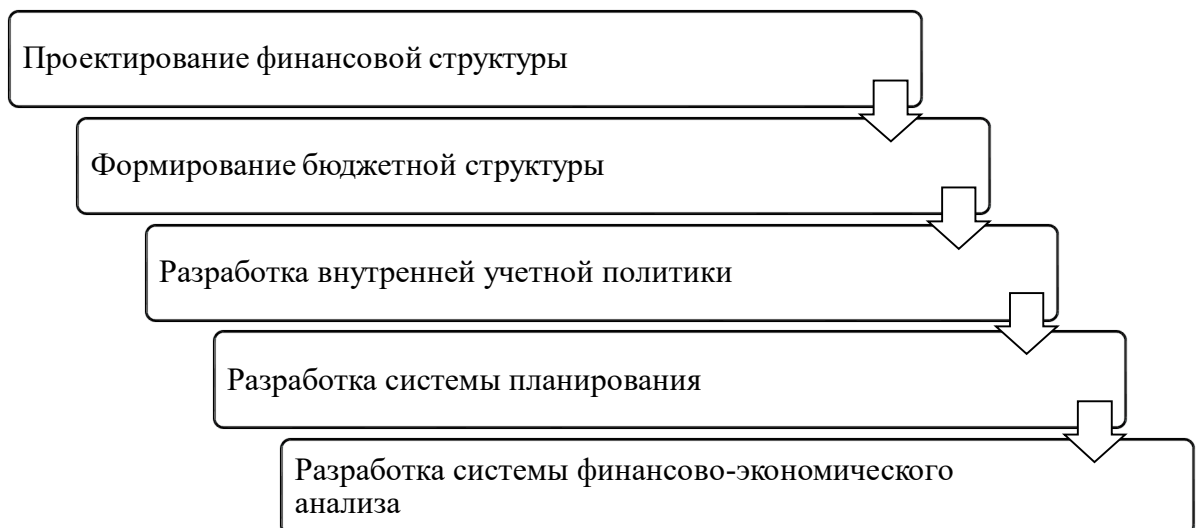
2) повышение оперативности и результативности принятия управленческих решений в процессе регулирования отношений в системе бюджетирования;

3) делегирование ответственности на уровень непосредственных исполнителей бюджетов, управленческие решения которых оказывают существенное влияние на состав и структуру производственных и общехозяйственных затрат;

4) повышение ответственности исполнителей - менеджеров и специалистов среднего звена.

Наиболее сложным элементом в разработке системы бюджетирования является построение такой внутренней структуры бюджетов, которая бы в полном объеме охватывала все сферы финансово-экономической деятельности агропромышленной организации: производство, реализацию, функционирование вспомогательных подразделений и порядок их взаимодействия.

Проведение работ по постановке системы бюджетного управления АО «Племзавод "Кряж"» целесообразно осуществлять поэтапно (рисунок 13).



**Рисунок 13 - Этапы построения системы бюджетирования в АО «Племзавод "Кряж"»**

Рассмотрим последовательно содержание приведенных выше этапов.

1 Проектирование финансовой структуры производится на основе общей организационной структуры предприятия; на этом этапе из подразделений и

организационных звеньев образуются центры финансовой ответственности и строится модель их взаимодействия.

2 Формирование бюджетной структуры. Здесь происходит описание статей планирования и учета всей экономической деятельности организации, в которых будут осуществляться ведение бюджетов доходов и расходов, поступлений и выплат денежных средств, активов и пассивов в виде справочников. После этого определяются виды бюджетов, которые необходимо вести организации, устанавливаются взаимосвязи между ними, формируются внутренняя структура и уровни консолидации на основе справочников бюджетных статей.

3 Разработка внутренней учетной политики. В соответствии с общепринятыми организационными основами ведения учета выбираются принципы документирования экономических операций и методы оценки стоимости активов, финансовых требований, обязательств и имущества, определяются методика и технология ведения учета.

4 Подготовка системы планирования. Устанавливается порядок планирования от формирования плана продаж до утверждения совокупного бюджета организации с определением участников процесса планирования, внутренних регламентов действий, форматов документов и сроков их подготовки, проверки и утверждения.

5 Создание системы финансово-экономического анализа. Определяются методы, инструменты и способы анализа, формируется система отчетности, устанавливаются участники аналитического процесса, организуются системы подготовки и представления отчетов, финансового контроля.

Наиболее сложную задачу составляют проектирование и формализация финансовой структуры предприятия. В отличие от бухгалтерского учета, система бюджетирования не регламентируется внешними нормативными документами. Разработка и согласование целей, задач и, соответственно, структуры отчетности по бюджетам требуют от руководителей различных подразделений четкости и согласованности действий, достичь которых иногда бывает сложно.

Внедрение системы бюджетирования требует формализации регламента работы экономических служб, что приводит к перераспределению функциональных обязанностей между ними и зачастую к повышению уровня ответственности. В формировании бюджетного плана принимают участие ведущие экономисты центров ответственности. Итоговый бюджетный план составляется в финансовом отделе. Затем выполняются помесечная, подекадная детализация и разбивка плана. Ежедекадные отчеты о выполнении бюджетного плана передаются руководству финансового отдела.

Ниже перечислена последовательность типовых операций при автоматизации бюджетного процесса:

- 1) занесение плановых показателей во все виды бюджетов;
- 2) раздробление периодов бюджетного планирования от года до квартала, месяца, декады, при необходимости - по дням;
- 3) составление прогноза исполнения бюджета с применением различных методов - экономико-статистических, расчетных, построение трендов и т.п.;
- 4) автоматический сбор сведений об исполнении бюджетов на основании данных бухгалтерского учета;
- 5) на основании фактических данных за 9 месяцев составление прогноза на оставшиеся 3 месяца отчетного года;
- 6) выполнение корректировок бюджетов;
- 7) анализ исполнения бюджетов с учетом корректировок;
- 8) консолидация периодов планирования и бюджетирования от ежедневных показателей до декады, месяца, квартала, года;
- 9) составление отчетности об исполнении бюджетов.

Таким образом, в процессе внедрения системы бюджетирования создается подсистема внутренней отчетности по бюджетам (таблица 19), позволяющая оперативно находить и анализировать финансовую информацию, необходимую для принятия решений в области формирования и использования финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации.

**Таблица 19 -Содержание форм внутренней бюджетной отчетности, предлагаемых для АО «Племзавод "Кряж"»**

<b>Примерный вид отчета</b>	<b>Содержание</b>
1 План бюджета	Плановые показатели бюджета на выбранный период
2 Оперативный отчет об исполнении бюджета	Фактические показатели бюджета за выбранный период
3 Анализ «план - факт»	Сравнение плановых и фактических показателей за выбранный период; выявление и анализ причин отклонений
4 Анализ «план - план»	Сравнение плановых данных за два разных сопоставимых временных периода
5 Анализ «факт - факт»	Сравнение фактических данных за два разных сопоставимых временных периода; выявление и анализ причин изменений
6 Прогноз-план бюджета	Сравнение прогнозных данных об исполнении бюджета за один временной период с плановыми данными за другой временной период

Бюджетирование осуществляется на основе составления производственных программ по ключевым направлениям деятельности организации. Например, производственная программа по животноводству включает в себя:

- план оборота стада, где указываются ежемесячное движение поголовья в разрезе половозрастных групп животных на начало и конец месяца, выбраковка и падеж, привес по группам, количество кормодней по каждой группе;
- план осеменения животных, который составляется на основании расчета потребности в племенной продукции;
- рацион кормления по группам, где указывается норма расхода кормов на одну голову по видам животных;
- среднесуточный надой молока на одну корову ежемесячно с учетом лактационного периода;
- расход молока на кормление молодняка;
- расход ветеринарных препаратов согласно нормам расхода на голову и в соответствии с планом движения поголовья.

После того как производственная программа по животноводству составлена, проверена и одобрена руководством, готовится производственная программа по растениеводству. Согласование программ происходит путем передачи заявки на корма в отдел растениеводства.

В результате составления производственных программ формируются прямые затраты АО «Племзавод "Кряж"» в разрезе направлений деятельности организации.

При расчете себестоимости продукции рассчитываются также косвенные затраты, к которым можно отнести амортизацию и затраты на ремонт техники, на электроэнергию, общепроизводственные и общехозяйственные расходы. По результатам формирования прямых затрат и распределения косвенных затрат определяется себестоимость молока, привеса животных, кормов. После выполнения вышеперечисленных расчетов составляется бюджет доходов и расходов, производится расчет ожидаемой прибыли и рентабельности. Также в АО «Племзавод "Кряж"» рекомендуется составлять бюджет движения денежных средств.

Необходимым условием формирования и внедрения на предприятии системы бюджетирования является грамотно разработанная регламентирующая документация, а именно положение о планировании и бюджетировании в каждой организации. Положение о бюджетировании представляет собой базовый регламент, определяющий последовательность действий при организации процесса бюджетирования в компании. В положении о бюджетировании должно быть учтены следующие аспекты.

- 1 Общие положения.
- 2 Цель и задачи бюджетирования.
- 3 Состав и структура бюджетов.
- 4 Порядок подготовки и утверждения бюджетов.
- 5 Порядок уточнения и корректировки бюджетов.
- 6 Отчеты об исполнении бюджетов.
- 7 Контроль за исполнением бюджетов.

В рамках проведенного исследования нами разработано и предложено к внедрению примерное положение о бюджетировании в агропромышленных организациях (приложение М).

Таким образом, для решения обозначенных выше проблем целесообразно создать систему бюджетирования в соответствии с разработанным Положением. В частности, создание центров финансовой ответственности и консолидация их бюджетов предоставляют возможность получения своевременной, полной и достоверной информации. Это обеспечивает условия для наиболее эффективного управления деятельностью каждого из подразделений агропромышленного комплекса как самостоятельной экономической структуры.

Важное значение в процессе построения системы бюджетирования отводится регламентации последовательных действий участников бюджетного процесса. Результаты всех выполненных работ должны быть формализованы, то есть закреплены в регламентах организации, поэтому все этапы завершаются подготовкой соответствующих положений: о бюджетной структуре, о финансовой структуре, об учетной политике, о финансовом анализе, о центрах ответственности и т.д.

По результатам анализа деятельности АО «Племзавод "Кряж"» сформулируем следующие выводы.

1 В современных условиях финансово-кредитные ресурсы агропромышленных организаций формируются и используются недостаточно эффективно, предприятия нуждаются в государственной поддержке, развитии и совершенствовании системы управления финансово-кредитными ресурсами.

2 Акционерное общество «Племзавод "Кряж"» имеет как преимущества по сравнению с другими коммерческими организациями данной отрасли (высокая деловая репутация, хорошее качество племенного стада, официальный статус племенного репродуктора и государственная поддержка в виде субсидий), так и слабые стороны (низкие цены на продукцию, недостаток высококвалифицированного персонала, большая удаленность от кормовой базы).

3 Факторы, оказывающие существенное негативное влияние на деятельность АО «Племзавод "Кряж"» (массовое заболевание и гибель племенного скота; удорожание приобретения и обслуживания оборудования; рост цен на покупные материалы, корма и топливо; усиление конкуренции на рынке сбыта;

снижение цен на молочную продукцию; ужесточение законодательства) минимизируются с помощью инструментов финансового механизма (привлечение государственных субсидий, создание резервов, страхование, кредитование, использование гибкой ценовой политики, материальное стимулирование персонала).

4 Для совершенствования системы управления финансами в исследуемой организации требуется наладить грамотно выстроенный процесс бюджетирования. Этапы создания системы бюджетирования в АО «Племзавод "Кряж"» включают в себя проектирование финансовой структуры, формирование бюджетной структуры, разработку внутренней учетной политики, разработку систем планирования и финансово-экономического анализа. Соответственно, создается подсистема внутренней отчетности по бюджетам, позволяющая оперативно находить и анализировать финансовую информацию, необходимую для принятия решений в области формирования и использования финансово-кредитных ресурсов организации.

5 Применение базового регламентирующего документа, Положения о бюджетировании, внедряемого в АО «Племенной завод "Кряж"», позволит сформировать систему бюджетирования и создать условия для наиболее эффективного управления деятельностью каждого из структурных подразделений агропромышленной организации с целью повышения результатов ее работы и укрепления конкурентного преимущества в современных рыночных условиях.

В ходе проведенного исследования получены следующие результаты:

1) проанализированы состав и структура финансово-кредитных ресурсов организаций различных сфер экономической деятельности, показана недостаточная эффективность использования этого вида ресурсов, предложены меры по сокращению возможных потерь и увеличению доходов;

2) выявлена устойчивая тенденция невыполнения отдельных статей и разделов бюджетных планов, что подтверждается существенным отклонением прогнозируемых и расчетных показателей от фактических и наличием последующей корректировки бюджетов;

3) выработаны рекомендации, позволяющие оптимизировать процесс планирования и бюджетирования, повысить результативность взаимодействия между структурными подразделениями, ответственными за управление финансово-кредитными ресурсами коммерческой организации;

4) определены факторы, оказывающие существенное негативное влияние на результаты деятельности коммерческой организации, и предложены финансовые инструменты для минимизации возможных последствий: привлечение государственных субсидий, создание резервов, страхование, кредитование, использование гибкой ценовой политики;

5) установлено, что в большинстве исследуемых организаций отсутствует целостная система бюджетирования, позволяющая отражать все аспекты финансово-экономической деятельности в комплексе;

6) в качестве базового регламентирующего документа предложено примерное Положение о бюджетировании акционерного общества, позволяющее создать условия для наиболее эффективного управления бюджетным процессом.

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫМИ РЕСУРСАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

#### **3.1 Построение модели формирования достаточного объема финансово-кредитных ресурсов в процессе бюджетирования**

Коммерческие организации для осуществления своей деятельности используют определенные виды ресурсов: материальные, топливно-энергетические, трудовые, интеллектуальные и финансовые. В рыночных условиях источником формирования и критерием измерения всех видов ресурсов выступают денежные средства. Формирование достаточного объема денежных средств, необходимых для ведения бизнеса, и расчет потребности в привлечении этих средств из различных источников составляют насущную проблему для любого предпринимателя.

Для оптимизации системы корпоративного бюджетирования целесообразно реализовать политику изменений, связанных с тем, что большинство организаций, созданных на этапе зарождения рыночных отношений, в настоящее время превращаются в крупные объединения. Задача руководителей и менеджеров, ориентированных на развитие организации, - управление растущей структурой и формирование новых бюджетов. Одним из вариантов решения проблемы может быть сочетание бюджетирования и процессного управления, что предполагает:

- улучшение координации взаимодействия между подразделениями;
- сокращение времени и стоимости выполнения процессов;
- уменьшение потери или искажения информации при ее передаче исполнителями;

- повышение мотивации центров финансовой ответственности за достижение результатов.

Достижению эффективности корпоративного бюджетирования в ходе осуществления конкретных проектов содействуют следующие принципы:

- грамотное формулирование целей проекта;
- формирование, обучение и поддержка совместной команды;
- оценка существующей учетной политики организации с целью наиболее эффективной реализации на основе полностью автоматизированной системы учета;
- обоснованный с точки зрения произведенных расчетов план выполнения работ;
- анализ финансово-кредитных ресурсов, необходимых для реализации проекта, а также учет факторов, которые могут повлиять на итоговый результат.

Последствия внедрения корпоративного бюджетирования зависят от эффективности применяемых методов управления по центрам финансовой ответственности с помощью бюджетов и от обоснованности описания постановки задач с детализацией экономических процессов. Специфика видов экономической деятельности и проблемы, возникающие на отдельных этапах жизненного цикла предприятия, определяют особенности корпоративного бюджетирования в различных коммерческих организациях.

Если главной целью организации является создание быстро растущего производства, то планирование высоких темпов объемов продаж должно быть сопряжено с привлечением краткосрочных банковских кредитов и других финансово-кредитных ресурсов из внешних источников для восполнения и прироста оборотных средств. Вместе с тем, уплата процентов приводит к удорожанию себестоимости продукции и, как следствие, - к снижению рентабельности. Значит, должны быть предусмотрены механизмы привлечения более дешевых денег и усилен контроль за своевременным погашением кредиторской задолженности, что отразится на содержании бюджета движения денежных средств.

В том случае, если в качестве финансовой цели организация выбирает повышение уровня рентабельности, то одним из способов достижения этой цели становится реструктуризация бизнеса, когда предстоит выбрать производство наиболее рентабельной продукции или оказание дорогостоящих услуг. Бюджетирование позволяет учесть все виды издержек и сформировать оптимальные цены на товары и услуги, что, в первую очередь, будет отражено в бюджете продаж.

В условиях, когда главной финансовой целью является рост капитализации, то есть стоимости корпорации, важнейшей задачей бюджетирования становится контроль за состоянием и структурой всех корпоративных активов. Соответственно, возникает необходимость сравнительного анализа эффективности использования материальных и нематериальных активов в различных сферах бизнеса на основании данных инвестиционных бюджетов.

В зависимости от конкретики поставленных задач руководители организации и службы финансового менеджмента при внедрении системы бюджетирования должны выбрать требуемые виды бюджетов, организационные процедуры их составления, целевые ориентиры и показатели, позволяющие судить о достижимости поставленных целей.

Для повышения эффективности управления корпоративными финансами целесообразно создавать и внедрять в каждой компании комплексную автоматизированную систему бюджетного планирования на базе локальной компьютерной сети. Такая система дает возможность получать оперативную информацию об исполнении бюджетов и своевременно вносить коррективы в доходный и расходный разделы.

Применение бюджетирования в процессе управления финансово-кредитными ресурсами позволяет спрогнозировать наиболее вероятный сценарий развития производства, определить оптимальные пути использования средств, оценить результативность, повысить доходность бизнеса и оптимизировать ожидаемый финансовый результат. Процесс бюджетирования отличается индивидуальными особенностями в каждой коммерческой организации, так как

сочетает различные методы планирования, прогнозирования и способы расчета бюджетных показателей. Отдельные этапы составления и исполнения бюджетов осуществляются в определенной последовательности, отчетность подготавливается в требуемом объеме и в формах, обеспечивающих эффективный внутренний контроль. Выстраиваемая модель при изменении стратегических направлений развития коммерческой организации также должна изменяться, так как статичное бюджетирование не обеспечивает обратной связи между принятием управленческого решения и его реализацией, не позволяет оперативно реагировать на существенные изменения во внутренней и внешней экономической среде.

В настоящее время не существует единой модели бюджетирования, способной удовлетворить интересы различных экономических субъектов и обеспечить эффективное решение всех задач управления финансово-кредитными ресурсами коммерческой организации.

На практике применяются различные концепции, методы и подходы к построению систем бюджетирования.

1 Приростное бюджетирование - отличается элементарностью расчетов (в процентах от достигнутого) и позволяет следовать сложившейся тенденции развития в условиях макроэкономической стабильности. Важнейшими недостатками приростного бюджетирования, на наш взгляд, являются статичность и высокая вероятность повторения ошибок прошлого периода.

2 Бюджетирование «с нуля» - для него характерны детальное обоснование статей расходов, выбор наиболее эффективного варианта. Данный вид бюджетирования обычно применяется в рамках выполнения отдельных проектов или заказов и не приспособлен для непрерывного управления финансово-кредитной деятельностью организации в целом.

3 Непрерывное (скользящее) бюджетирование - характеризуется гибкостью, оперативностью и довольно высокой точностью планирования, однако и оно не свободно от ошибок прошлых лет. По сравнению с приростным бюджетированием требует большего времени на сбор и анализ информации. В целом, если рассматривать бюджеты с точки зрения временных регламентов составления, то

можно выделить два подхода - периодическое и скользящее бюджетирование. При первом подходе бюджеты подготавливаются регулярно и на заранее определенный период - на год, квартал, месяц, декаду. При скользящем бюджетировании период планирования подразделяется на более короткие промежутки; после завершения очередного из них все бюджеты сдвигаются вперед на величину завершенного временного промежутка. Оба подхода имеют свои преимущества и недостатки, но практика показывает, что постановка модели скользящего бюджетирования требует значительно больших затрат, чем подход с использованием периодического бюджетирования.

4 Бюджетирование, ориентированное на результат - применяется преимущественно на макроуровне. Обеспечивает интеграцию стратегического планирования с текущим и оперативным управлением, но отличается большим объемом показателей и более высокой трудоемкостью расчетов.

5 Пооперационное бюджетирование - характерно преимущественно для крупных коммерческих организаций, поскольку привязано к отдельным бизнес-процессам. Основным недостатком, на наш взгляд, здесь является отсутствие связи между работой подразделений и общим финансовым результатом, а преимуществом - возможность более детального распределения финансовых ресурсов по центрам ответственности.

Таким образом, каждая коммерческая организация выбирает свою систему бюджетирования, определяя перечень бюджетных форм, которые требуют составления, а также учитывая взаимосвязь между показателями различных бюджетов. Выбор и утверждение бюджетной модели, по которой в дальнейшем будет строиться весь бизнес-процесс, - вот что прежде всего необходимо сделать на пути управления финансово-кредитными ресурсами.

В зависимости от конкретных условий ведения предпринимательской деятельности формируются требования к структуре бюджетной модели. Наиболее часто в современном бизнесе используются следующие модели бюджетирования:

- 1) бюджетирование финансовых потоков;
- 2) бюджетирование товарных и материальных потоков;

- 3) универсальная модель бюджетирования;
- 4) индивидуальная модель бюджетирования;
- 5) матричная модель бюджетирования.

Модель бюджетирования финансовых потоков считается самой распространенной, ее преимущество заключается в том, что она может быть внедрена в достаточно короткий срок, поскольку в ней не так много бюджетных форм и число взаимосвязей между различными их показателями сведено к минимуму. Модель считается относительно простой и в ходе своего внедрения, и в процессе использования в деятельности предприятия. Одним из преимуществ модели является ее относительно невысокая стоимость. В основе этой модели бюджетирования лежит бюджет движения денежных средств (БДДС), и главная цель его составления - управление платежеспособностью коммерческой организации. Данная модель не является комплексной, однако ее внедрение дает возможность оперативно следить за финансовым состоянием организации в процессе принятия управленческих решений.

При использовании данной бюджетной модели участники процесса, ответственные за подготовку бюджетов, составляют по организации в целом и по ее подразделениям базовый документ - БДДС в различных его вариациях (например, бюджеты затрат на производство, оплату поставщикам, налоговые платежи и др.). В результате менеджмент организации получает возможность контролировать ключевые финансовые показатели - ликвидность и платежеспособность организации, что особенно важно в изменяющихся условиях.

Бюджетирование товарных и материальных потоков является более сложной моделью, однако предоставляет вариативные возможности в области прогнозирования и планирования показателей рентабельности основной деятельности коммерческой организации. Несмотря на то, что данная модель не в полной мере отвечает требованиям комплексности, ее внедрение дает возможность ответственным лицам эффективно управлять доходами, расходами и прибылью. Данная модель базируется на бюджете доходов и расходов предприятия (БДР). В процессе подготовки такой бюджетной формы по основной деятельности

организации в целом и ее производственных подразделений руководители получают информацию, насколько прибыльным или убыточным является то или иное направление бизнес-подразделений. Это позволяет вовремя определить, в какие проекты в первую очередь необходимо инвестировать средства.

Оптимальной с точки зрения соотношения стоимости внедрения бюджетирования и результата считается универсальная модель бюджетирования. В рамках этой модели составляются три ключевые бюджетные формы: БДР, БДДС и ББЛ (бюджет по балансовому листу). Определив перечень бюджетных статей, пользователь получает возможность планировать показатели финансовых результатов деятельности не только всей организации в целом, но и отдельных структурных подразделений и центров финансовой ответственности (ЦФО). Данная модель охватывает все стороны деятельности коммерческой организации, и после ее внедрения получается достаточно надежный инструмент управления процессом производства и реализации продукции.

Наиболее сложной для разработки и внедрения считается индивидуальная модель бюджетирования. Она может предполагать составление трех основных бюджетных форм - БДР, БДДС и ББЛ - с учетом специфики деятельности данной организации. Например, в сфере торговли основное внимание может быть уделено бюджету продаж, с которым синхронизируется бюджет закупок товаров. Все остальные документы подготавливаются в тесной взаимосвязи и в зависимости от основного - от бюджета продаж. Если речь идет о проектно-строительной организации, то здесь главным является бюджет конкретного проекта, а остальные плановые и отчетные документы будут формироваться на его базе.

Необходимость учитывать в модели особенности финансово-экономической деятельности данной конкретной организации значительно повышает стоимость и трудоемкость внедрения индивидуальной модели бюджетирования. Однако, являясь самой сложной и дорогой в разработке и внедрении, индивидуальная модель в полной мере отвечает современным требованиям и может быть использована практически в любой организации независимо от рода ее деятельности.

Если рассматривать подходы к построению модели бюджетирования с точки зрения организационной структуры коммерческого предприятия во взаимосвязи с основными направлениями его стратегического развития, то здесь одной из самых сложных и трудоемких считается матричная модель бюджетирования. В такой модели бюджеты формируются и по функциональным подразделениям организации, и по отдельным проектам, а также анализируется их фактическое исполнение. Проблемы внедрения матричной модели бюджетирования напрямую связаны с широко известными проблемами матричной организационной структуры в целом: это сложность и дороговизна ее построения и управления, копирование ошибок одновременно в нескольких формах, неизбежность двойного подчинения ответственных специалистов, необходимость приобретения специального прикладного программного обеспечения.

В данном диссертационном исследовании мы не ставим задачи построения новой модели бюджетирования для внедрения в коммерческой организации, но в рамках существующих моделей и бюджетных форм предлагаем решение более частной проблемы - создание экономико-математической модели, позволяющей определить и сформировать достаточный объем финансово-кредитных ресурсов организации на определенный период или в заданный момент времени. Поскольку основным источником финансирования коммерческой организации является прибыль, необходимым и достаточным условием ведения предпринимательской деятельности в рыночной экономике признается достижение точки безубыточности, то есть такого соотношения между расходами и доходами, которое позволяет полностью покрыть все затраты организации в определенном периоде.

Расчет точки безубыточности позволяет сформировать достаточно четкие представления о доходности предпринимательской деятельности, связать в единую систему показатели, характеризующие эффективность производства и реализации продукции, оценить рациональность произведенных расходов. Точка безубыточности соответствует количеству единиц продукции, которое необходимо продать, чтобы компенсировать все затраты, после этого каждая дополнительная

единица проданного товара будет приносить прибыль. Это можно выразить в следующих формулах:

$$SR=PC, \quad (1)$$

где SR (salesreceipts) -выручка от продаж;

PC (productioncosts)- полная себестоимость или совокупные затраты на производство и реализацию продукции.

В свою очередь, выручка от продаж рассчитывается как произведение количества проданного товара Q на цену единицы продукцииP:

$$SR = P \cdot Q. \quad (2)$$

Для расчета полной себестоимости продукции все затраты делятся на постоянные (не зависящие от объемов производства и продаж) и переменные (соответственно, возрастающие или уменьшающиеся пропорционально объему продаж), при этом формула расчета затрат приобретает следующий вид:

$$PC = PCF + PCV = PCF + P_{cv} \cdot Q, \quad (3)$$

где PC (productioncosts)- полная себестоимость реализованной продукции;

PCF (fixedcosts) - постоянные затраты на весь объем продукции;

PCV (variablecosts) -переменные затраты на весь объем продукции;

P<sub>cv</sub>-переменные затраты на единицу продукции;

Q (quantity) - количество проданных товаров в натуральных единицах.

Формула (1) с учетом формул (2) и (3) может быть представлена следующим образом:

$$P \cdot Q = PCF + P_{cv} \cdot Q. \quad (4)$$

Количество товара, которое необходимо продать, чтобы покрыть все затраты, определяется как

$$Q = \frac{PCF}{P - P_{cv}} \quad (5)$$

Разница между доходами ( $P \cdot Q$ ) и переменными затратами ( $PCV$ ) составляет маржинальную прибыль. При объеме продаж, соответствующем точке безубыточности, маржинальная прибыль покрывает только постоянные затраты. При увеличении объемов продаж реальная прибыль, которую получит коммерческая организация, будет равна разнице между маржинальной прибылью и постоянными затратами.

Основанный на базовой модели управленческого и финансового учета, на модели расчета точки безубыточности анализ взаимосвязи между затратами, объемом продаж и прибылью (*Cost-,Volume-,Profit-*(или *CVP-*) анализ) сфокусирован на изучении изменений переменных и постоянных затрат, цен реализации, количества и ассортимента продукции, а также их влияния на бюджетизируемую прибыль. Инструментарий *CVP*-анализа используется для принятия управленческих решений в краткосрочном периоде для определения потенциальной прибыли или убытка, для установления цен продаж на продукцию и вариативности их снижения, а также для оптимизации структуры затрат коммерческой организации. В ходе *CVP*-анализа определяются ключевые для принятия управленческих решений показатели: точка безубыточности, маржинальный доход, операционный рычаг и ряд других абсолютных и относительных показателей эффективности текущей деятельности. Маржинальная прибыль фактически характеризует экономический потенциал коммерческой организации, возможность покрытия постоянных затрат и ведения предпринимательской деятельности.

С помощью модели, включающей в себя графическое построение и расчет точки безубыточности, решаются следующие задачи.

1 Определение оптимального объема продаж, обеспечивающего недопущение убытков.

2 Оптимизация структуры продукции, выявление убыточных позиций.

3 Оценка влияния изменений объемов и структуры продукции на выручку и прибыль.

4 Расчет запаса прочности и финансовой устойчивости коммерческой организации.

5 Установление минимального уровня цен на продукцию, который при заданном уровне выпуска позволит избежать убытков.

Модель расчета точки безубыточности работает на основании следующих исходных предположений.

1 Соотношение затрат и выручки математически можно описать линейной функцией, зависимой от одной переменной - от объема выпуска. В случае, если организация производит несколько видов продукции, формула (4) усложняется и принимает следующий вид:

$$\sum_{i=1}^n P_i \cdot Q_i = PCF + \sum_{i=1}^n P_{cv_i} \cdot Q_i, \quad (6)$$

где  $P_i$ ,  $Q_i$ ,  $P_{cv_i}$  - соответственно, цена, объем продаж и удельные переменные издержки продукции  $i$ -го вида от 1 до  $n$ .

Следовательно, формула (5) будет иметь вид

$$\sum_{i=1}^n Q_i = \sum_{i=1}^n \frac{PCF_i}{(Q_i - P_{cv_i})}, \quad (7)$$

где  $PCF_i$  - часть постоянных издержек, которые планируется покрыть за счет продаж товара  $i$ -го вида от 1 до  $n$ .

2 Постоянные и переменные затраты, а также цены на продукцию, ее ассортимент и структура остаются неизменными в течение всего планового периода.

3 Перед началом анализируемого периода и по его окончании у организации не остается существенно значимых запасов готовой продукции, а объем продаж практически всегда равен объему производства. Это возможно только в том случае, если вся продукция обеспечена договорами на сбыт.

4 Организация не занимается инвестиционной и финансовой деятельностью. На самом деле результаты этой деятельности могут оказать существенное влияние на совокупный финансовый результат. Доходы от инвестиций или финансовых операций помогут поддержать производство, а убытки в этих сферах могут свести на нет положительный результат от операционной деятельности.

Очевидно, что применение модели расчета точки безубыточности связано с целым рядом сложностей, ограничивающих ее использование.

1 Современные коммерческие организации используют широкую линейку выпуска разнородной продукции, при этом ее структура постоянно меняется, что существенно осложняет расчеты.

2 Наличие единовременных расходов и непроизводительных издержек делает невозможным допущение о неизменности уровня постоянных и переменных затрат в среднесрочной и долгосрочной перспективе, что ограничивает применение линейного анализа в системе управления финансами организации.

3 Концепция безубыточности не учитывает жизненного цикла продукции с его стадиями выпуска экспериментальных образцов, завоевания рынка, устойчивого роста продаж, стабильности и постепенного ухода с рынка, и внимание фокусируется лишь на показателе объема реализации, который не может оставаться неизменным.

4 Вариативность динамики цен и затрат противоречит концепции линейной зависимости полученной выручки и произведенных затрат от динамики объемов производства. Отметим, что в современных рыночных условиях для достижения прибыли зачастую легче изменить цену, чем объем продаж.

5 Отраслевая специфика отдельных видов деятельности экономических субъектов не позволяет применять классический анализ безубыточности для прогнозирования производственно-технологических и рыночно-конъюнктурных изменений [25, с. 28].

Решение вышеперечисленных проблем возможно только после адаптации алгоритма расчетов к реально используемым в практике работы отечественных предприятий формам отчетности, что предусматривает обращение к информационным базам внутреннего бухгалтерского, финансового и управленческого учета. Исходные данные служат, в свою очередь, источниками для составления различных форм в системе бюджетирования для принятия на их основе оперативных решений в области формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов российских коммерческих организаций.

Указанные взаимосвязи создают основу для построения модели расчета достаточного объема финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации в краткосрочном периоде и в каждый заданный момент времени. В основу модели положены показатели бюджета движения денежных средств (БДДС), поскольку он содержит совокупность необходимых данных для планирования потребности организации в денежных средствах на будущий период. Примерная форма и типичный перечень статей бюджета движения денежных средств, а также основные формулы расчета приведены в приложении Н. Здесь учитывается, что коммерческая организация не только обеспечивает производственную (операционную или текущую) деятельность, но и осуществляет инвестиции, проводит финансовые операции, которые могут приносить доход.

Поступления от текущей деятельности формируются за счет выручки от продаж. Выручка от продаж - это сумма всех финансово-кредитных ресурсов, которые получила организация за отчетный период (или получит в будущем периоде) от реализации товаров и оказания услуг. Этот показатель включает в себя продукцию собственного производства и товары, которые были приобретены с

целью последующей перепродажи; показатель рассчитывается без учета налога на добавленную стоимость и акцизов.

Выручка от продаж рассчитывается по формуле

$$SR = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot P_i + \sum_{i=1}^m S_i \cdot V_i + \sum_{i=1}^r W_i, \quad (8)$$

где SR (salesreceipts) - поступления от текущей деятельности или выручка от продаж;

Q (quantity) - количество продукции, товаров *i*-го вида от 1 до *n*;

P (price) - цена единицы продукции, товара;

S (service) - объем работ, услуг *i*-го вида от 1 до *m*;

V (value) - цена единицы услуги, работы.

W (worth) - величина поступлений от прочей текущей реализации по *i*-й сделке от 1 до *r*.

Выплаты от текущей деятельности определяются, соответственно, как результат расчета полной себестоимости продукции, работ, услуг. Для этого используется следующая формула:

$$PC = \sum_{j=1}^n (Q_j \cdot M_j + ST_j) + IN + \sum_{j=1}^m N_j \cdot G_j + TC + PF + PT + HE + \\ + \sum_{j=1}^t L_j + \sum_{j=1}^r U_j + A + C, \quad (9)$$

где PC (production costs) - выплаты от текущей деятельности или полная себестоимость продукции;

Q (quantity) - количество производимой продукции, выполняемых работ, услуг *j*-го вида от 1 до *n*, в натуральных показателях;

M (materials) - затраты основных материалов на единицу продукции, работ, услуг *j*-го вида;

- ST (supporting) - расход тары и вспомогательных материалов на весь объем продукции, работ, услуг  $j$ -го вида;
- IN (inventory) - общий расход спецодежды, инвентаря на производство;
- N (number of goods) - количество приобретенных товаров для перепродажи  $j$ -го вида от 1 до  $m$  в натуральных показателях;
- G (cost of goods) - себестоимость приобретения единицы товара  $j$ -го вида;
- TC (transportation and procurement costs) - транспортно-заготовительные расходы;
- PF (payroll fund) - фонд оплаты труда и сумма начислений на оплату труда;
- PT (tax payment) - сумма уплачиваемых налогов;
- HE (heating and electricity) - расходы на отопление и электроэнергию;
- L (leasing) - сумма арендной платы и лизинговых платежей по  $j$ -му договору от 1 до  $t$ ;
- U (outsiders) - плата за услуги сторонних организаций по  $j$ -му договору от 1 до  $r$ ;
- A (accessory) - сумма прочих общехозяйственных расходов;
- C (commercial) - сумма коммерческих расходов.

Транспортно-заготовительные расходы и затраты на отопление и электроэнергию подразделяются:

- а) на прямые расходы на единицу продукции;
- б) общепроизводственные расходы на весь объем продукции;
- в) общехозяйственные расходы, объем которых не зависит непосредственно от производства.

Соответственно, транспортно-заготовительные расходы рассчитываются по формуле

$$TC = \sum_{j=1}^n (Q_j \cdot TA_j + TB_j) + \sum_{j=1}^m (N_j \cdot TD_j + TI_j) + TF, \quad (10)$$

где TC - транспортно-заготовительные расходы (ТЗР);

Q - количество производимой продукции, выполняемых работ, услуг j-го вида от 1 до n в натуральных показателях;

TA - сумма ТЗР, относимая на единицу продукции, работ, услуг j-го вида;

TB - сумма ТЗР, относимая на совокупный объем продукции, работ, услуг j-го вида;

N - количество приобретенных товаров для перепродажи j-го вида от 1 до m в натуральных показателях;

TD - сумма ТЗР, относимая на единицу приобретенных товаров для перепродажи j-го вида;

TI - сумма ТЗР, относимая на совокупный объем приобретенных товаров для перепродажи j-го вида;

TF - сумма ТЗР, относящаяся к общехозяйственным расходам в целом.

Расходы на отопление и электроэнергию рассчитываются по формуле

$$HE = \sum_{j=1}^n (Q_j \cdot HA_j + HB_j) + \sum_{j=1}^m (N_j \cdot HD_j + HI_j) + HE, \quad (11)$$

где HE - расходы на отопление и электроэнергию (РОЭ);

Q - количество производимой продукции, выполняемых работ, услуг j-го вида от 1 до n в натуральных показателях;

HA - сумма РОЭ, относимая на единицу продукции, работ, услуг j-го вида;

HB - сумма РОЭ, относимая на совокупный объем продукции, работ, услуг j-го вида;

N - количество приобретенных товаров для перепродажи j-го вида от 1 до m в натуральных показателях;

HD - сумма РОЭ, относимая на единицу хранения приобретенных товаров для перепродажи j-го вида;

HI - сумма РОЭ, относимая на совокупный объем приобретенных товаров для перепродажи j-го вида;

HF - сумма РОЭ, относящаяся к общехозяйственным расходам в целом.

Фонд оплаты труда и начисления, установленные законодательством, рассчитываются следующим образом:

$$PF = \sum_{j=1}^n (SL_j + B_j) \cdot \left(1 + \frac{SI}{100\%}\right), \quad (12)$$

где PF (payroll fund) - фонд оплаты труда и сумма начислений на оплату труда;

SL (salary) - тарифная ставка (оклад) j-го сотрудника, установленная штатным расписанием;

B (bonus) - сумма надбавок, премий и других выплат сверх оклада j-му сотруднику;

SI (social insurance) - ставка страховых взносов, уплачиваемых работодателем в процентах от фонда оплаты труда (в настоящее время в России - 30%).

Налоговые платежи, подлежащие уплате в бюджет юридическими лицами, рассчитываются и уплачиваются по-разному: различают налоги на имущество организаций; налоги, включаемые в себестоимость продукции; налоги, уплачиваемые из прибыли. В самом общем виде формула расчета налогов, подлежащих уплате, выглядит следующим образом:

$$PT = \sum_{j=1}^m TB_j \cdot \frac{TR_j}{100\%}, \quad (13)$$

где PT (taxpayment) - сумма налогов, подлежащих уплате в бюджет;

TB (tax base) -налоговая база для расчета j-го налога;

TR (tax rate) -ставка j-го налога.

Сальдо от текущей деятельности (current balance, или BC) определяется как разница между результатами расчетов формул (1) и (2):

$$BC = SR - PC. \quad (14)$$

Рентабельность предприятия в первую очередь определяется наличием положительного сальдо от текущей деятельности. Если выручка не покрывает расходов на производство, то предприятие становится убыточным. Но помимо доходов и прибыли от текущей деятельности, финансовый результат может также формироваться в результате инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Сальдо от инвестиционной деятельности рассчитывается по формуле

$$\begin{aligned}
 BI = & \sum_{i=1}^n SF_i + \sum_{i=1}^m SN_i + \sum_{i=1}^p SLT_i + \sum_{i=1}^r D_i \cdot LT_i - OV - CC - CE - \\
 & - \sum_{j=1}^t AF_j - \sum_{j=1}^u AN_j - \sum_{j=1}^y ALT_j,
 \end{aligned}
 \tag{15}$$

где BI (investment balance) - сальдо от инвестиционной деятельности;

SF (sale of fixed assets) - поступления от реализации основных средств  $i$ -го вида от 1 до  $n$ ;

SN (sale of intangible assets) - поступления от реализации нематериальных активов  $i$ -го вида от 1 до  $m$ ;

LT (long-term financial investments) - долгосрочные финансовые вложения  $i$ -го вида;

SLT (sale of long-term financial investments) - поступления от реализации долгосрочных финансовых вложений  $i$ -го вида от 1 до  $p$ ;

D (dividend rate) - ставка дохода от долгосрочных финансовых вложений  $i$ -го вида от 1 до  $r$ ;

OV (overhaul) - общая сумма расходов на капитальный ремонт;

CC (capital construction by contractors) - общая сумма расходов на капитальное строительство, выполняемое подрядным способом;

CE (capital construction by economic means) - общая сумма расходов на капитальное строительство, выполняемое собственными силами;

AF (acquisition of fixed assets) - расходы на приобретение основных средств  $j$ -го вида от 1 до  $t$ ;

AN (acquisition of intangible assets) - расходы на приобретение нематериальных активов  $j$ -го вида от 1 до  $u$ ;

ALT (acquisition long-term financial investments) - расходы на приобретение долгосрочных финансовых вложений  $j$ -го вида от 1 до  $y$ .

Сальдо от финансовой деятельности рассчитывается по следующей формуле:

$$\begin{aligned} BF = & \sum_{i=1}^n GL_i + \sum_{i=1}^m N_i \cdot IS_i - \sum_{j=1}^p CR_j - \sum_{j=1}^r ER_j \cdot IR_j - \\ & - \sum_{j=1}^u ES_j \cdot D_j - \sum_{j=1}^y RS_j, \end{aligned} \quad (16)$$

где BF (balance of financial activities) - сальдо от финансовой деятельности;

GL (getting loans) - полученные кредиты и займы по  $i$ -й сделке от 1 до  $n$ ;

N (number) - объем эмиссии ценных бумаг в количественном выражении по  $i$ -му виду эмиссии от 1 до  $m$ ;

IS (issue of securities) - номинал каждой ценной бумаги  $i$ -го вида эмиссии от 1 до  $m$ ;

CR (credit repayment) - кредиты и займы, подлежащие возвращению по  $j$ -й сделке от 1 до  $p$ ;

ER (existing loans) - действующие кредиты и займы по  $j$ -й сделке от 1 до  $r$ ;

IR (interest rate) - процентная ставка по  $j$ -му кредиту от 1 до  $r$ ;

ES (existing securities) - ранее выпущенные ценные бумаги  $j$ -го вида эмиссии по стоимости, определяемой в качестве базы для выплаты дохода инвесторам от 1 до  $u$ ;

D (dividend rate) - ставка дохода, уплачиваемого инвесторам по ранее выпущенным ценным бумагам  $j$ -го вида эмиссии от 1 до  $u$ ;

RS (redemption of securities) - сумма погашения ранее выпущенных ценных бумаг  $j$ -го вида эмиссии от 1 до  $y$ .

В результате расчета сальдо от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности формируется общий финансовый результат деятельности предприятия (total balance, или BT):

$$BT = BC + BI + BF. \quad (17)$$

Если показатель общего финансового результата имеет неотрицательное значение, значит, достигнута точка безубыточности на планируемый период времени. Но из этого не следует, что денежные средства будут иметься в наличии в достаточном количестве на расчетном счете организации в каждый данный момент. В этом и заключается один из бухгалтерских парадоксов («прибыль есть, а денег нет»).

Причины данного противоречия могут быть различными: учет выручки не по факту оплаты, а по отгрузке; задержка погашения дебиторской задолженности покупателями и заказчиками; приобретение материалов за счет выручки текущего периода для обеспечения производственной программы в будущем; покупка основных средств; нецелевое расходование средств; другие причины.

С целью наиболее точного определения потребности в финансово-кредитных ресурсах коммерческой организации можно разделить все планируемые платежи и поступления на четыре основные группы.

1 Поступления и платежи, которые могут быть рассчитаны с очень высокой степенью вероятности, в том числе расчеты по заработной плате, отчисления в государственные социальные внебюджетные фонды, взносы на погашение кредита и налоговые платежи.

2 Суммы, которые известны точно, но их даты могут варьироваться в течение определенного периода времени (декада, месяц, квартал), что предусмотрено заключенными договорами, например, о поставке продукции.

3 Суммы, которые не могут быть определены заранее в точном объеме, а рассчитываются приблизительно исходя из фактических данных предыдущего отчетного периода или соответствующих периодов прошлых лет (например,

расходы на приобретение товаров для продажи через розничную сеть и, соответственно, выручка от розничной реализации).

4 Денежные средства, привлечение и размещение которых возможны только при определенном условии, а именно при возникновении дополнительной потребности в них (например, использование ранее предоставленных банком кредитных линий, поступления от эмиссии ценных бумаг) или при появлении свободных ресурсов для инвестиционных либо финансовых операций.

На основании представленной классификации остаток на конец дня будет рассчитываться по формуле

$$ML_d = MB_d + SR1_d - PC1_d + \frac{SR2}{WD} - \frac{PC2}{WD} + \frac{SR3 \cdot KSR}{WD} - \frac{PC3 \cdot KPC}{WD} + DI_d - CI_d + DF_d - CF_d, \quad (18)$$

где  $ML_d$  (money left at the end of the day) - ожидаемое сальдо счетов учета денежных средств на конец дня;

$MB_d$  (money at the beginning of the day) - сальдо счетов учета денежных средств на начало дня;

$SR1_d$  - поступления первой группы, ожидаемые в планируемом периоде;

$PC1_d$  - платежи первой группы, срок которых наступает в планируемом периоде;

$SR2$  - ожидаемые поступления второй группы;

$PC2$  - ожидаемые платежи второй группы;

$WD$  (working day) - общее количество рабочих дней в планируемом периоде;

$SR3$  - ожидаемые поступления третьей группы;

$KSR$  - коэффициент, с помощью которого производится корректировка вероятности поступлений по третьей группе;

$PC3$  - платежи третьей группы, предполагаемые к проведению в планируемом периоде;

$KPC$  - коэффициент, с помощью которого производится корректировка вероятности платежей по третьей группе;

$DI_d$  - ожидаемые поступления от инвестиционных операций;

$CI_d$  - ожидаемые по инвестиционным операциям;

$DF_d$  - ожидаемые поступления от финансовых операций;

$CF_d$  - ожидаемые платежи по финансовым операциям;

Если соблюдается равенство в формуле (18), это означает, что у коммерческой организации планируется поступление финансово-кредитных ресурсов в достаточном объеме на каждый планируемый день, а также в течение всего периода бюджетирования. Если прогнозируется отрицательное значение  $ML_d$ , то дополнительно потребуются оперативное привлечение финансово-кредитных ресурсов или сокращение расходов соответственно. В этом случае формулы для определения достаточного объема финансово-кредитных ресурсов на планиваемый период времени (enough money, или EM) либо на утро каждого рабочего дня ( $EM_d$ ) будут выглядеть следующим образом:

$$EM = ML - MB - SR1 + PC1 - SR2 + PC2 - SR3 \cdot KSR + \\ + PC3 \cdot KRC - DI + CI - DF + CF. \quad (19)$$

$$EM_d = ML_d - MB_d - SR1_d + PC1_d - \frac{SR2}{WD} + \frac{PC2}{WD} - \frac{SR3 \cdot KSR}{WD} + \\ + \frac{PC3 \cdot KRC}{WD} - DI_d + CI_d - DF_d + CF_d. \quad (20)$$

Приведенную формализованную модель рекомендуется использовать при построении системы бюджетирования в коммерческих организациях.

Внедрение каждой выбранной модели требует использования многофункциональной информационной системы, позволяющей вести учет и анализ экономико-финансовых результатов работы организации в разрезе различных объектов и статей бюджетирования. При использовании гибкого бюджетирования диаграмма расчета уровня безубыточности представляется в табличной форме. Современные компьютерные программы и работа с

электронными таблицами существенно упрощают процессы бюджетирования и оперативного управления финансово-кредитными ресурсами.

Существуют различные варианты технической реализации готовой модели бюджетирования. Самыми распространенными и относительно недорогими способами являются бюджетирование в программе Excel и бюджетирование в программах на платформе 1С.

Бюджетирование в Excel заключается в создании форм бюджетов в формате электронных таблиц Excel и в связывании этих форм при помощи формул и макросов. Формы бюджетов могут быть различные: с укрупненными статьями или более подробными, разбитые на длительные периоды (квартал, месяц) или на более короткие (неделя, декада) в зависимости от задач финансового менеджмента коммерческой организации.

Бюджетирование на базе Excel имеет как преимущество в виде универсальности подхода независимо от принятой на предприятии системы бухгалтерского, управленческого и финансового учета, так и недостатки: отсутствие возможности автоматического согласования функциональных бюджетов, сложность консолидации и разграничения доступа к информации и др.

Автоматизация бюджетирования на базе 1С позволяет пользователям самостоятельно настраивать структуру бюджетов, определять способы получения данных для расчетов. Реализованный механизм взаимодействия с внешними учетными системами дает возможность использовать данные из внешних источников для расчетов бюджетных показателей, формирования отчетов и эффективного построения бизнес-процессов на всех этапах планирования, оперативного управления и контроля в области формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации.

По результатам исследования и построения экономико-математической модели сформулируем основные выводы.

Возможности экономического роста оказывают влияние на структуру источников финансово-кредитных ресурсов организации. С одной стороны, рост означает приток инвестиций и увеличение благосостояния их собственников, что

напрямую позволяет снижать уровень долговой нагрузки при использовании заемными средствами. С другой стороны, растущие организации будут формировать свои активы в первую очередь за счет заимствований, а не за счет увеличения собственного капитала.

Как показывает практика, крупные коммерческие организации являются более диверсифицированными и финансово устойчивыми, а следовательно, в силу своей положительной деловой репутации могут использовать менее затратное долевое финансирование и меньше нуждаются в привлечении долговых средств.

Применение бюджетирования в процессе управления финансово-кредитными ресурсами позволяет спрогнозировать наиболее вероятный сценарий развития производства и реализации продукции, определить оптимальные пути использования средств, оценить результативность, повысить доходность бизнеса и оптимизировать ожидаемый финансовый результат.

В настоящее время не существует единой модели бюджетирования, способной удовлетворить интересы различных экономических субъектов и обеспечить эффективное решение всех задач. На практике применяются различные концепции, методы и подходы к построению систем бюджетирования, в том числе бюджетирование финансовых потоков, товарных и материальных потоков, универсальная, индивидуальная и матричная модели бюджетирования.

Поскольку основным источником финансирования коммерческой организации является прибыль, необходимым и достаточным условием ведения предпринимательской деятельности в рыночной экономике признается такое соотношение между расходами и доходами, которое позволяет полностью покрыть все затраты организации в определенном периоде. На этой идее основаны ключевые положения модели построения точки безубыточности и CVP-анализа.

Взаимосвязь между различными финансовыми показателями, базами данных и формами отчетности бухгалтерского, финансового и управленческого учета создает основу для построения модели расчета достаточного объема финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации в краткосрочном периоде и в каждый заданный

момент времени. В основу модели положены показатели бюджета движения денежных средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Для определения потребности в финансово-кредитных ресурсах все планируемые поступления и платежи коммерческой организации предлагается разделить на четыре группы в зависимости от степени точности определения планируемых сумм. Модель позволяет рассчитать ожидаемый остаток средств на конец каждого операционного дня и потребность в оперативном привлечении дополнительных финансово-кредитных ресурсов или, соответственно, в сокращении расходов.

Разработанная модель содержит формулы, которые могут быть использованы при формировании бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов в различных системах бюджетирования в коммерческих организациях.

Внедрение модели требует использования многофункциональной информационной системы, позволяющей вести учет и анализ экономико-финансовых результатов работы организации в разрезе различных объектов и статей бюджетирования, что существенно оптимизирует процессы бюджетирования и оперативного управления финансово-кредитными ресурсами.

### **3.2 Оценка рисков применения модели формирования достаточного объема финансово-кредитных ресурсов в современных условиях**

Деятельность коммерческих организаций в той или иной степени связана с рисками, которые целесообразно минимизировать, но невозможно полностью устранить. Неопределенность возникает, когда сложно спрогнозировать ситуацию и предсказать результат от принятия решения в области управления финансово-кредитными ресурсами.

Безусловно, рисковать необходимо рационально, не увеличивая чрезмерно уровень опасности и достигая результатов в пределах границ правомерности риска. Руководителям коммерческих организаций приходится идти на оправданные риски и быть готовыми к их последствиям, для этого надо больше внимания уделять правовой работе, анализу деятельности и финансовому контролю.

На финансовый результат оказывают негативное влияние следующие факторы.

1 Частая изменяемость нормативных актов, которыми регулируется деятельность экономических субъектов. В частности, это касается несовершенства законодательства в области налогообложения. В настоящее время налоговая нагрузка на организации достаточно высока. Налог на прибыль организаций остается на уровне 20%, но с 1 января 2019 г. ставка НДС возросла с 18 до 20%. В перспективе ожидается увеличение налога на землю, на добычу полезных ископаемых, на использование биологических ресурсов. С 1 января 2019 г. также увеличены акцизы на подакцизные товары на 10%. [15]. Особенно существенен рост акцизов на алкоголь и сигареты, но самое чувствительное повышение касается акцизных ставок на топливо, поскольку ведение коммерческой деятельности практически в любой области реального сектора связано с перевозками.

2 Недостаток оборотных средств коммерческих организаций, который является, как правило, результатом неполучения запланированных доходов и прибыли или следствием роста непредвиденных расходов. Не следует забывать и о скорости оборачиваемости активов. Данный показатель характеризует предприятие с технологической точки зрения и зависит от отраслевых особенностей организации производства. В отраслях с более длительным производственным циклом оборачиваемость активов ниже, следовательно, зависимость между оборачиваемостью активов и долговой нагрузкой ожидается отрицательной.

3 Низкая платежеспособность организаций. Она может быть как случайной, временной, так и длительной, хронической. О платежеспособности можно судить по наличию денежных средств на счетах в банках, по отсутствию просроченной

задолженности и задержки платежей, по своевременному погашению кредитов.

Причинами низкой платежеспособности могут быть:

- ошибки в расчетах плановых объемов производства и реализации продукции;
- невыполнение плановых заданий вследствие нарушения структуры и ассортимента продукции, снижения качества, потери каналов сбыта и постоянных покупателей, заказчиков;
- незапланированный рост издержек и себестоимости продукции;
- неплатежеспособность деловых партнеров (покупателей и заказчиков) по различным причинам;
- недостаток собственных источников восполнения финансово-кредитных ресурсов организации;
- нерациональная структура оборотных средств, низкие показатели оборачиваемости активов;
- отвлечение средств в избыточные запасы, прирост объемов незавершенного производства;
- увеличение дебиторской задолженности по суммам и срокам до погашения.

В процессе производства и реализации продукции возникают различные риски: коммерческие, финансовые, рыночные, инвестиционные, правовые и др. В ходе составления и исполнения бюджетных планов необходимо учитывать влияние базовых рисков, связанных с деятельностью конкретных организаций. Выделим следующие группы рисков.

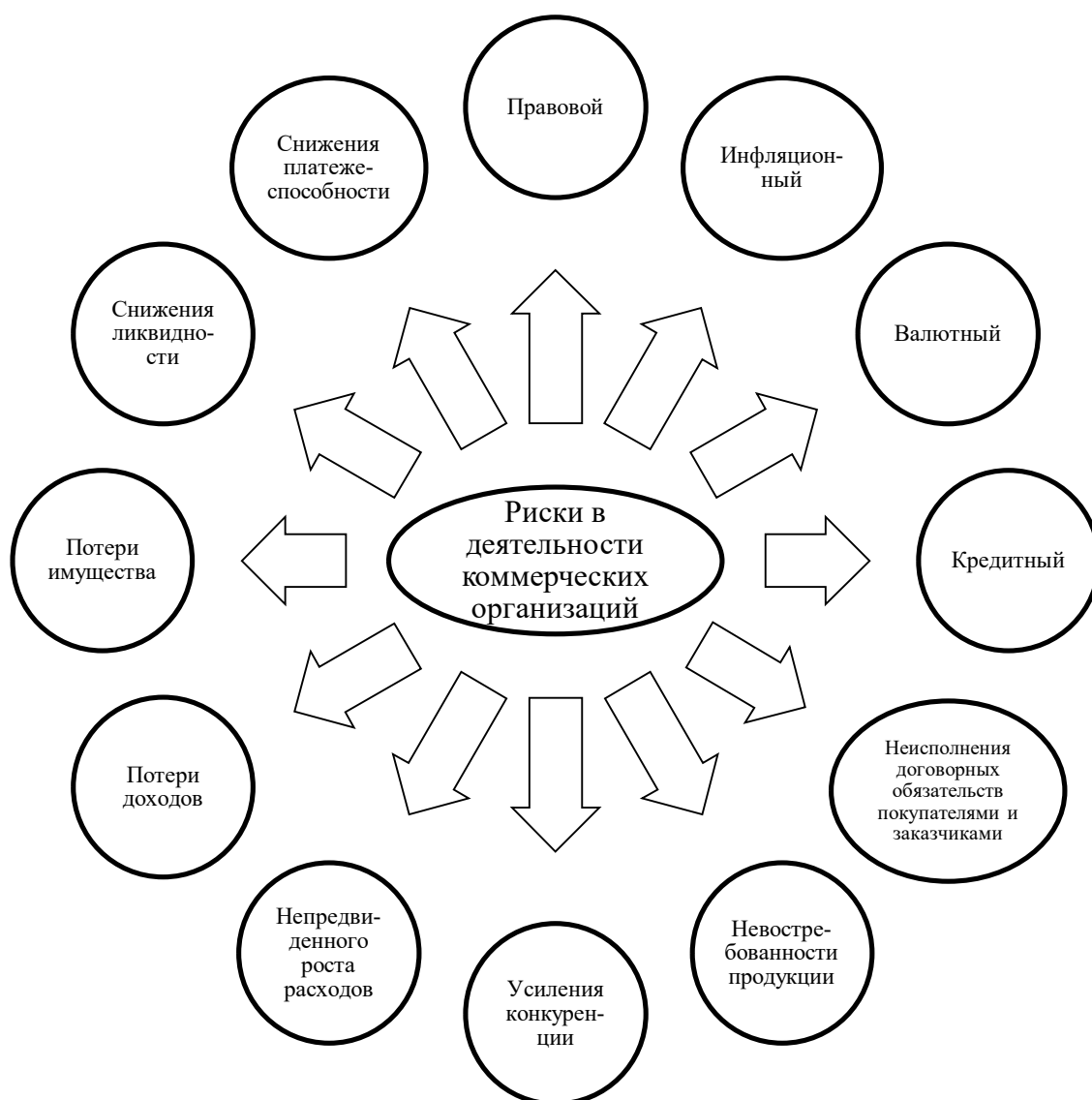
1 Отраслевые риски. В своей деятельности организации могут использовать сырье, материалы и услуги в основном отечественного производства, однако увеличение цен на них вынуждает проводить политику снижения затрат на производство продукции путем оптимизации численности персонала, внедрения ресурсосберегающих технологий, сокращения и вывода непрофильных производств. Перечисленные меры позволяют минимизировать негативные последствия увеличения цен и затрат организации. Незапланированный рост цен может привести к снижению доходности и пересмотру номенклатуры

выпускаемых изделий. Имеется также риск снижения цен на продукцию, что связано с ростом конкуренции со стороны Китая, других государств и транснациональных компаний.

2 Финансовые риски. В первую очередь это инфляционный риск, который обесценивает денежные доходы и поступления, уменьшает реальную покупательную способность, в связи с чем организации намеренно придерживаются гибкой ценовой политики, своевременно реагируя на изменения общероссийского индекса цен. Поскольку объемы внешнеэкономической деятельности в последнее время сокращаются, влияние валютных рисков уменьшается. В связи с закупками по большей части на внутреннем рынке и с использованием отечественных материалов, товаров и услуг влияние на коммерческую организацию колебаний валютного курса проявляется прежде всего в изменении цен на продукцию зарубежных конкурентов. В целях устранения возможных негативных последствий событий на валютном рынке организации могут диверсифицировать валютные риски путем размещения своих свободных денежных средств в наиболее устойчивые твердые валюты. Отрицательное влияние на деятельность организаций также могут оказать негативные меры денежно-кредитной политики в стране и рост процентных ставок по привлекаемым средствам.

3 Правовые риски. Изменение налогового законодательства и правил взимания налогов, увеличение налоговой нагрузки множат издержки организаций и отрицательно сказываются на их ликвидности и рентабельности. Напротив, снижение налоговой нагрузки позволит увеличить объемы реализации и повысить рентабельность производства, что является положительным фактором. Изменение правил таможенного контроля, введение высоких пошлин на ввозимую продукцию зарубежных производителей положительно влияют на уровень рентабельности и конкурентоспособности отечественных организаций.

Виды основных рисков, оказывающих влияние на результаты деятельности коммерческих организаций, представлены на рисунке 14.



**Рисунок 14 - Виды рисков, оказывающих влияние на результаты деятельности коммерческих организаций**

Анализ предпринимательских рисков показывает, что условия ведения бизнеса в России в значительной мере отличаются от условий в странах с развитой рыночной экономикой. Вместе с факторами, которые влияют на уровень экономических рисков в других странах, в России существуют особенности, характерные только для нашей страны. В числе причин, усугубляющих экономические риски, выделяются:

1) непроработанность политики государства в сфере поддержки предпринимательства. С одной стороны, имеют место излишние опека, регулирование и прямое вмешательство в деятельность коммерческих

организаций, а с другой - недостаточная государственная поддержка отечественных товаропроизводителей в части предоставления дешевых кредитов и налоговых льгот;

2) необязательность деловых партнеров - поставщиков и покупателей - в части исполнения договорных обязательств, вызванная как неплатежеспособностью потенциальных покупателей и заказчиков, так и недобросовестностью контрагентов;

3) недостаточный уровень профессиональной компетентности и отсутствие персональной ответственности руководителей и собственников организаций за принятие управленческих решений;

4) низкая эффективность менеджмента, недостаточно активное использование современных методических подходов к управлению финансово-кредитными ресурсами.

Основу управления рисками коммерческой организации составляют целенаправленный поиск необходимой информации, ее своевременное получение и анализ в неопределенной проблемной ситуации. Непосредственной целью управления рисками является получение максимальной прибыли при оптимальном соотношении риска и доходности производства.

Выделим основные факторы, порождающие риски:

- при выборе альтернативного варианта решения, которое считалось лучшим, появляется возможность отклонения от предполагаемых результатов;

- при принятии решения отсутствует уверенность, что поставленная коммерческой организации цель будет достигнута;

- при выборе решения учитывается вероятность достижения нужного результата;

- при выборе конкретного решения в условиях неопределенности возможны потери финансовых ресурсов.

Анализ и оценка рисков необходимы для функционирования коммерческих организаций в условиях конкуренции. При этом следует учитывать влияние таких

макроэкономических факторов, как инфляция и уровень процентных ставок. Экономический рост приводит к увеличению спроса на продукцию, кредиты и инструменты финансового рынка; между долговой нагрузкой и ожидаемым уровнем инфляции наблюдается положительная связь.

В 2017-2018 гг. российская экономика вернулась на траекторию роста, опирающегося на макроэкономическую стабильность. Инфляция снизилась до целевого значения 4%. Стабильно низкая инфляция создает благоприятные условия для планирования предпринимательской деятельности и формирования финансово-кредитных ресурсов и долгосрочных инвестиций в производство.

В настоящее время продолжается восстановление экономики России. Восстановительные процессы в динамике внутреннего спроса приобрели стабильный характер. Рост потребительской активности способствовал увеличению производства продукции, в том числе потребительского назначения (легковые автомобили, мебель, бытовая электроника). Расширение выпуска потребительских товаров поддерживалось процессами импортозамещения, в частности, в сфере производства товаров бытовой химии, пищевых продуктов, товаров длительного пользования, фармацевтических препаратов. Отдельные импортные потребительские товары практически полностью были заменены отечественными аналогами.

В течение 2018-2019 гг. среднегодовые темпы инфляции продолжали сокращаться на фоне изменения цен на энергоносители, возрастания тарифов на внутреннем рынке и стагнации реальных доходов населения. Замедлению инфляции способствовали как постоянные, так и временные факторы, в том числе динамика потребительского спроса и снижение инфляционных ожиданий.

Вытеснение импорта способствовало поддержке отечественных производителей и инвестиционно ориентированных производств, в частности это стимулировало выпуск автомобилей и агропромышленного оборудования.

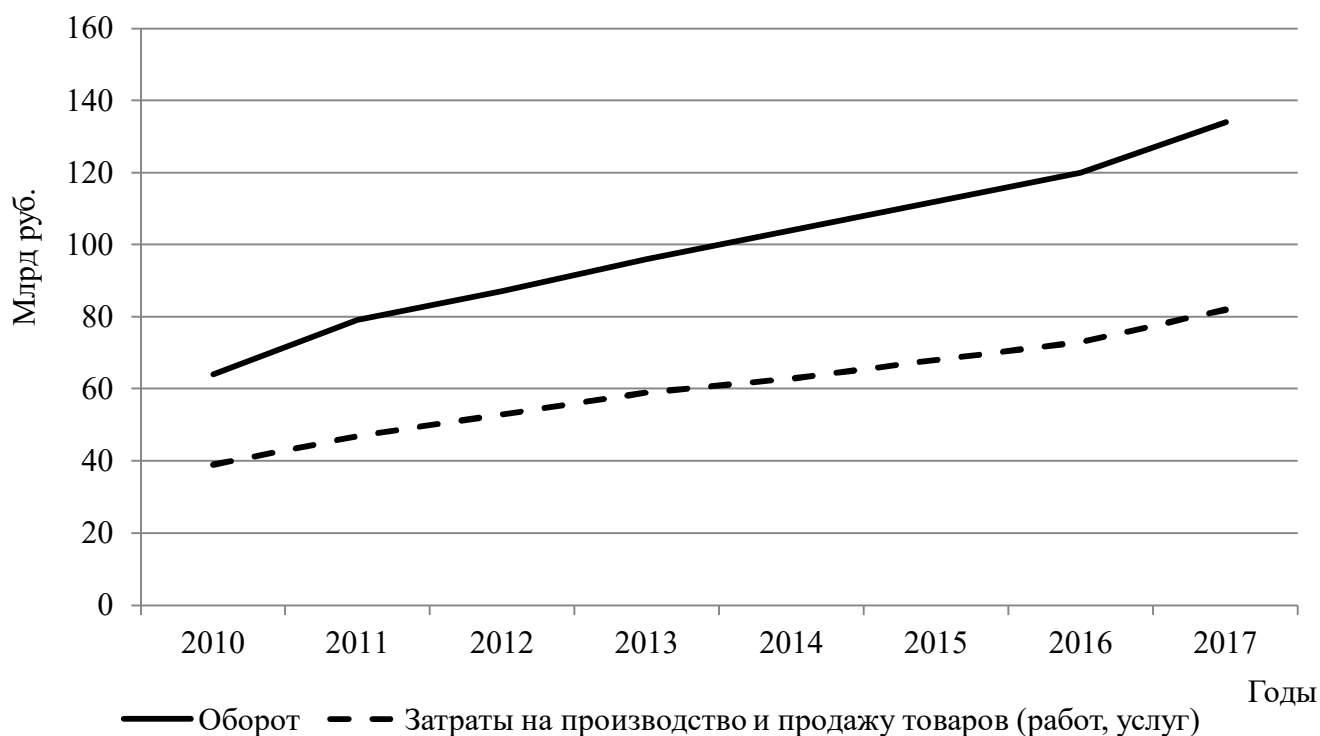
Динамика производства энергоносителей и продукции промежуточного потребления оставалась неоднородной. Добыча нефти и газа, поддерживаемая

ростом спроса со стороны стран Западной Европы, увеличилась, в то время как выпуск металлов и проката за последний год снизился в условиях замедления спроса со стороны Китая.

Возрастание внутренней инвестиционной и потребительской активности, увеличение внешнего спроса на российскую продукцию оказали существенную поддержку оптовой и розничной торговле, которая внесла наиболее значимый вклад в увеличение российского ВВП. Также продолжился рост валовой добавленной стоимости в сфере транспортировки и хранения грузов, информации и связи, в секторе посреднических услуг, в том числе по операциям с недвижимым имуществом, по страховым и финансовым услугам.

Высокие показатели урожая основных видов сельскохозяйственных культур и увеличение производства животноводческой продукции обеспечили положительный вклад производства продукции агропромышленного комплекса в прирост ВВП. Реализация комплекса государственных программ способствует повышению технологической оснащенности и росту производственного потенциала.

Существенный вклад в темпы прироста валового внутреннего продукта в 2017-2018 гг. внесло увеличение внутреннего спроса на инвестиции. Заметную поддержку этому процессу оказала реализация крупных инвестиционных проектов, в том числе с государственным участием. Также наблюдалось увеличение инвестиций со стороны частного сектора. Прирост инвестиций в основной капитал за 2017 г. составил 4,4%. В качестве положительной тенденции наблюдается изменение запасов оборотных средств. Коммерческие организации увеличивают запасы в ожидании повышения спроса на свою продукцию (рисунок 15), в результате прирост валового накопления в предыдущем году составил 7,4% [103].



**Рисунок 15 - Объем оборотов активов организаций (юридических лиц) в Российской Федерации**

Расходы и соответствующие затраты на производство в коммерческих организациях также стабильно растут в тесной корреляции с объемом оборотов (таблица 20).

**Таблица 20 - Затраты на производство и продажу продукции (товаров, работ и услуг) организаций в разрезе видов экономической деятельности в Российской Федерации**

В миллиардах рублей

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1 Всего по организациям (юридическим лицам)	67 557	73 481	81 783
Из них с основным видом деятельности:			
2 Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	1955	2311	2291
3 Добыча полезных ископаемых	8630	9098	10 717
4 Обрабатывающие производства	25 997	27 891	31 329
5 Обеспечение электрической энергией, газом и паром	5355	5872	6046
6 Строительство	2732	3046	3208
7 Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	8187	9159	9909
8 Транспорт и связь	8650	9257	11 014
9 Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	380	425	512
Примечание - Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики.			

Структура затрат на производство и реализацию продукции на протяжении ряда последних лет остается стабильной (приложение П): примерно 55% составляют материальные затраты, 13% - расходы на оплату труда, 3,5% - страховые взносы во внебюджетные социальные фонды, 7% - амортизация основных средств, 20,7% - прочие расходы организаций [102].

Объем и структура доходов и затрат оказывают влияние на финансовые результаты деятельности организации, что отражено в таблице 21.

**Таблица 21 -Динамика финансового результата организаций (без субъектов малого предпринимательства) в Российской Федерации**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1 Сальдо прибылей и убытков, млрд руб.	7503	12 801	10 320
2 % к соответствующему периоду предыдущего года	173,6	157,0	91,5
3 Сумма прибыли, млрд руб.	12 654	15 823	12 276
4 Удельный вес прибыльных организаций, %	67,4	70,5	73,7
5 Сумма убытка, млрд руб.	5151	3022	1956
6 Удельный вес убыточных организаций, %	32,6	29,5	26,3
7 Рентабельность активов, %	3,7	5,9	5,3
8 Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг, %	8,1	7,6	7,5
Примечание - Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики.			

В качестве негативных факторов наблюдается относительное снижение показателей коэффициентов платежеспособности и финансовой устойчивости организаций по отдельным видам экономической деятельности.

Особое внимание в процессе привлечения и использования финансово-кредитных ресурсов необходимо уделить анализу кредиторской задолженности и недопущению просроченных платежей.

Кредиторская задолженность организаций в России на 1 января 2018 г. составила 44481 млрд руб., из нее просроченная - 2616 млрд руб., или 5,9%. Из нее 1961 млрд руб., или 75%, занимает задолженность поставщикам и подрядчикам за товары, работы, услуги, 4,3% - по платежам в бюджет и во внебюджетные фонды, 20,7% - прочая просроченная задолженность [15].

Кредитный риск в отношении долговой нагрузки юридических лиц незначительно уменьшился. По данным Банка России, удельный вес просроченной

задолженности по кредитам экономическим субъектам в 2017 г. снизился с 6,7 до 6,6% на фоне более интенсивного роста кредитного портфеля. Рублевое кредитование нефинансовых организаций банками увеличилось на 5,7%. Доля просроченной задолженности незначительно снизилась - с 8,3 до 8,2% [103]. В 2017-2018 гг. продолжалось снижение спроса на валютные кредиты со стороны коммерческих организаций. Задолженность по кредитам коммерческих организаций, выраженная в иностранной валюте, снизилась на 0,6% при том, что уровень просроченной задолженности по этим кредитам достаточно низкий. Таким образом, уровень кредитного риска, сопряженного с валютным, на фоне продолжающейся дедолларизации остается умеренным, что свидетельствует об осторожном подходе заемщиков к выбору валютных кредитов.

Существуют факторы, присущие только конкретным отраслям, которые будут определять значимо высокий или низкий относительно других уровень долговой нагрузки. Например, высокая доля заемных средств в сельском хозяйстве может быть связана с государственными программами субсидирования процентных ставок для аграрных компаний, а высокий уровень текущих обязательств в строительстве связан со спецификой его производственного процесса - со значительным временным периодом между процессом закупки материалов и получением денег за оказание строительных услуг.

В 2017-2018 гг. ухудшение ситуации с просроченными кредитами прежде всего отмечалось по кредитам строительным организациям, где доля просроченной задолженности только за 2017 г. увеличилась на 2,1 процентных пункта - с 15,8 до 17,9%. Незначительный рост доли просроченной задолженности наблюдался в кредитовании организаций торговли - с 11,7 до 12,2%. По другим видам экономической деятельности доля просроченной задолженности в 2017 г. снижалась, в первую очередь, по кредитам предприятиям транспорта и связи (с 6,4 до 4,3%) и сельского хозяйства (с 8,6 до 7,7%) [15].

На снижение различий в условиях доступности кредитов по отраслям будет влиять также развитие финансовой инфраструктуры. В условиях, когда банки не располагают полной информацией о финансовой устойчивости потенциального

клиента, отраслевая принадлежность становится одним из признаков его надежности. Соответственно, даже для компаний, являющихся потенциально надежными заемщиками, но относящихся к отраслям с низкой платежной дисциплиной, это ограничивает доступность кредитования. Меры Банка России по повышению эффективности управления рисками банков (развитие бюро кредитных историй, национальных рейтинговых агентств и т.д.) позволят ослабить влияние отраслевой принадлежности при оценке надежности заемщика.

Регулирование цен на рынке ценных бумаг и целевые государственные кредитные программы оказывают значительное влияние на решения фирм относительно уровня долга и на структуру долга между отраслями.

Для повышения качества бюджетирования в коммерческих организациях в современных условиях еще на стадии формирования бюджетной системы с особой тщательностью надо подойти к разработке форм бюджета, к созданию специальной системы классификаторов (доходов и затрат), подходящей для всех структурных подразделений и охватывающей все виды деятельности предприятия.

Необходимость корректировки бюджета может быть вызвана не только изменениями в производственных планах, но и переносом сроков поставки материальных ценностей, новыми условиями выполнения работ и оказания услуг, а также ростом цен.

В отдельных центрах финансовой ответственности, в которых отсутствуют доходы, имеет место составление плана финансирования расходов на предстоящий месяц.

План денежных потоков, относящихся к определенному месяцу, детализируется по статьям и центрам затрат, в расходы которых указанные ресурсы будут отнесены по декадам, неделям (кратко указываются направления расходования: группа, вид ресурсов или конкретное наименование единицы ресурса), либо ежедневно определяется срок оплаты.

При необходимости в финансовом плане могут наблюдаться отличия от бюджета денежных средств. В основном это касается сроков оплаты, которые в

связи со сложившейся ситуацией могут переноситься на более поздний срок или вызывать необходимость авансового платежа.

Как показывает практика, в процессе деятельности предприятия иногда поступают денежные средства, не предусмотренные в текущем финансовом плане либо предусмотренные, но перечисленные раньше планируемого срока, или происходят временные сдвиги в финансировании каких-то операций, или ожидаемые платежи не приходят совсем. В этом случае организация вносит в текущий финансовый план корректировки, а казначейство вправе скорректировать текущий график финансирования с установлением причин возникших отклонений.

Такие корректировки должны находить свое отражение в бюджете движения денежных средств, чтобы исключить повторное отнесение суммы финансирования в план следующего месяца. Перенос неосуществленного в текущем месяце платежа в план следующего месяца должен происходить с учетом возможного снижения вероятности его осуществления и суммы штрафов, пени, неустоек, предусмотренных законом или договором.

В случае включения в план финансирования не предусмотренных годовым или месячным бюджетом сумм для их утверждения и включения в план требуется предоставить обоснование необходимости подобных затрат в виде утвержденной генеральным директором служебной записки. Решение по вопросу дополнительного финансирования принимается генеральным директором совместно с руководителем центра финансовой ответственности.

Таким образом, в процессе производства и реализации продукции возникают различные виды рисков: коммерческие, финансовые, рыночные, инвестиционные, правовые и др. Анализ рисков необходимо осуществлять с учетом макроэкономических факторов. Особенности деятельности организаций в России в значительной мере отличаются от условий в странах с развитой экономикой.

Системы корпоративного бюджетирования имеют индивидуальные особенности даже в организациях, функционирующих в одной и той же сфере, при однотипных видах экономической деятельности. В системе бюджетирования центральное место занимает процесс, в котором выделены конкретные участники,

определен не только основной перечень бюджетов, но и весь документооборот, призванный закрепить полномочия и ответственность в процессе бюджетирования, что, в свою очередь, позволяет увязать выполнение отдельных функций и задач со сроками и ответственными исполнителями различных уровней управления.

Система корпоративного бюджетирования в российских организациях далеко не совершенна. Предприятия, стремящиеся к ее внедрению, сталкиваются со множеством проблем экономического, методического и организационного характера, в числе которых:

1) отсутствие четкого понимания возможностей бюджетирования и его назначения. Зачастую текущие бюджеты не увязаны со стратегическими планами деятельности организации;

2) фрагментарность бюджетирования, когда разрабатываются только основные бюджеты, например, бюджет продаж или бюджет движения денежных средств. Некоторые аспекты деятельности организации (вспомогательные производства, выполнение разовых заказов) в бюджетах не отражаются;

3) недостаточная регламентированность процедур планирования, учета и анализа, отсутствие единого программного обеспечения. Разработанные формы бюджетов носят не обязательный, а рекомендательный характер, поэтому формализация и компьютеризация процесса управления финансово-кредитными ресурсами с учетом условий конкретной фирмы превращаются в трудоемкий и дорогостоящий процесс;

4) отсутствие квалифицированных специалистов в сфере бюджетирования, обладающих достаточно широкими познаниями в области экономического управления, бухгалтерского учета, налогообложения, финансов, программирования и математического моделирования;

5) несоответствие отечественной системы финансового планирования, учета и анализа зарубежной практике, международным требованиям и стандартам.

Организация процесса бюджетирования в современных российских коммерческих организациях не свободна от недостатков, среди которых важно отметить следующие:

1) процесс планирования начинается от производства, а не от сбыта продукции;

2) плановые данные отличаются от фактических, так как общепроизводственные расходы рассчитываются в процентах от трудоемкости, которая является переменной величиной, учет прямых затрат на материалы основан на завышенных отпускных ценах, корректировка цен на будущее, как правило, не делается;

3) расчет себестоимости производится на единицу выпущенного изделия, а не на единицу проданной продукции;

4) не предусмотрено разделение некоторых видов расходов на переменные и постоянные;

5) бухгалтерское планирование, как правило, не увязано с финансовым, поэтому невозможно достоверно определить потребность организации в финансово-кредитных ресурсах.

Внутренний контроль за состоянием финансовой дисциплины осуществляется с помощью анализа выполнения бюджета. Основным инструментом такого анализа является формирование ежемесячного отчета по предприятию, в котором отражаются количественные характеристики результатов проводимых работ, а также расчетные и стоимостные показатели выполнения плана, общей суммы затрат, себестоимости выполняемых работ, процент перерасхода или экономии ресурсов.

Важная роль государственных органов заключается в создании благоприятного климата для ведения коммерческой деятельности посредством регулирования налогового законодательства, защиты прав и законных интересов инвесторов, создание инфраструктуры, обеспечивающей качественное функционирование ресурсных и финансовых рынков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования сформулируем основные выводы и предложения.

В результате изучения различных подходов к определению сущности и содержания финансовых ресурсов уточнено и расширено следующее определение: «Финансовые ресурсы организации - это доходы, накопления и поступления из внутренних и внешних источников, имеющие стоимость, выраженную в денежной форме, находящиеся в распоряжении данной организации и предназначенные для выполнения ее целей и задач».

Обоснована целесообразность введения в научный оборот категории «финансово-кредитные ресурсы». Сформулировано определение: «Финансово-кредитные ресурсы организации - это совокупность финансовых и кредитных ресурсов, которыми организация располагает в данный момент времени и которые она может привлечь на основании договоров и финансовых инструментов в течение текущего года или операционного цикла, чтобы использовать для достижения цели своей деятельности».

На основании изучения различных подходов к пониманию бюджетирования уточнено определение корпоративного бюджетирования как вида финансового планирования, в котором объектом являются финансово-кредитные ресурсы, что определяет порядок составления, анализа исполнения, контроля и корректировки бюджетов коммерческой организации в процессе осуществления ее деятельности. В соответствии с функциями финансового планирования выделены функции бюджетирования.

Исследовано содержание государственного регулирования экономики на основании теоретической и нормативно-правовой литературы, раскрыты роль и значение государственно-частного партнерства в процессе формирования финансово-кредитных ресурсов организаций, даны предложения по поддержке

организаций и видов экономической деятельности, ориентированных на внутренний рынок и обеспечивающих экономическую безопасность страны.

Проанализированы состав и структура финансово-кредитных ресурсов предприятий различных сфер экономической деятельности, показана недостаточная эффективность их использования, предложены меры по сокращению возможных потерь и увеличению доходов.

Выявлена устойчивая тенденция постоянного невыполнения бюджетных планов, что подтверждается существенным отклонением прогнозируемых и расчетных показателей от фактических и наличием последующей корректировки бюджетов. Выработаны рекомендации, позволяющие оптимизировать процесс планирования и бюджетирования, повысить результативность взаимодействия между структурными подразделениями, ответственными за управление финансово-кредитными ресурсами предприятия.

Определены риски, оказывающие существенное влияние на результаты деятельности организаций и предложены финансовые инструменты для минимизации этих рисков (привлечение государственных субсидий, создание резервов, страхование, кредитование, использование гибкой ценовой политики).

Возможности экономического роста оказывают влияние на структуру источников финансово-кредитных ресурсов организации. С одной стороны, рост означает приток инвестиций и увеличение благосостояния их собственников, что напрямую позволяет снижать уровень долговой нагрузки при пользовании заемными средствами. С другой стороны, растущие организации будут формировать свои активы в первую очередь за счет заимствований, а не за счет увеличения собственного капитала.

Как показывает практика, крупные коммерческие организации являются более диверсифицированными и финансово устойчивыми, следовательно, в силу своей положительной деловой репутации могут использовать менее затратное доленое финансирование и меньше нуждаются в привлечении долговых средств.

Источники и условия предоставления ресурсов могут быть различными, но современная ситуация требует большей мобильности и динамизма в управлении

привлеченными средствами. Рыночная конкуренция заставляет руководителей разрабатывать гибкие бюджеты, рассчитанные как на оперативное увеличение вложений в производственный процесс на стадии рецессии, так и на резкое сокращение затрат в период экономического спада. Для этих целей мы предлагаем использовать следующие источники, способы и финансовые инструменты формирования ресурсной базы коммерческих организаций:

- увеличение кредиторской задолженности путем получения залогов, авансов, предоплаты от заказчиков или предоставления гарантии платежей по выполняемым договорам;

- банковский кредит: предоставление кредитных линий или траншей, которые могут быть задействованы полностью или частично по мере возникновения фактической потребности. При отсутствии необходимости организация имеет право отказаться от использования выделенной линии (транша) и не уплачивать проценты, кроме предусмотренного договором комиссионного вознаграждения банка;

- размещение долевых и долговых ценных бумаг среди инвесторов на основании ранее заключенных соглашений по подписке или на свободном финансовом рынке;

- получение государственных или муниципальных субсидий, бюджетных кредитов и целевого финансирования в иных формах на выполнение определенных задач;

- использование реальных и финансовых опционов, предусматривающих покупку-продажу материальных активов и финансовых инструментов с правом сторон отказаться от сделки в случае изменения экономической ситуации с условием выплаты опционной премии;

- применение лизинга недвижимости и основных средств производственного назначения как важнейшего неденежного источника финансовых ресурсов для формирования внеоборотных активов.

Применение бюджетирования в процессе управления финансово-кредитными ресурсами позволяет спрогнозировать наиболее вероятный сценарий

развития производства и реализации продукции, определить оптимальные пути использования средств, оценить результативность, повысить доходность бизнеса и оптимизировать ожидаемый финансовый результат.

В алгоритм подготовки и разработки системы корпоративного бюджетирования входят следующие этапы:

- 1) формирование финансовой инфраструктуры;
- 2) установление ориентиров - целевых и контрольных показателей;
- 3) разработка форматов основных бюджетов и схем их консолидации;
- 4) установление бюджетного цикла;
- 5) распределение функций и полномочий по составлению бюджетов;
- 6) составление диаграммы потока и графика документооборота;
- 7) построение матрицы управленческого учета;
- 8) организация процедур финансового анализа и контроля.

В настоящее время не существует единой модели бюджетирования, способной удовлетворить интересы различных экономических субъектов и обеспечить эффективное решение всех задач. На практике применяются различные концепции, методы и подходы к построению систем бюджетирования, в том числе бюджетирование финансовых потоков, товарных и материальных потоков, универсальная, индивидуальная и матричная модели бюджетирования.

Взаимосвязь между различными финансовыми показателями, базами данных и формами отчетности бухгалтерского, финансового и управленческого учета создает основу для построения модели расчета достаточного объема финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации в краткосрочном периоде и в каждый заданный момент времени. В основу модели положены показатели бюджета движения денежных средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Предлагаемая модель содержит формулы, которые могут быть использованы при формировании бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов в различных системах бюджетирования в коммерческих организациях.

Внедрение модели требует использования многофункциональной информационной системы, позволяющей вести учет и анализ экономико-финансовых результатов работы организации в разрезе различных объектов и статей бюджетирования, что существенно оптимизирует процессы бюджетирования и оперативного управления финансово-кредитными ресурсами.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*****Нормативно-правовые акты***

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации : [от 31.07.1998 № 145-ФЗ] : [ред. от 02.08.2019] : [с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2019]\*.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : [от 30.11.1994 № 51-ФЗ] : [ред. от 18.07.2019] : [с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019]\*.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) : [от 26.01.1996 № 14-ФЗ] : [ред. от 18.03.2019, с изм. от 03.07.2019]\*.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) : [от 31.07.1998 № 146-ФЗ] : [ред. от 29.09.2019, с изм. от 31.10.2019] : [с изм. и доп., вступ. в силу с 29.10.2019]\*.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : [от 05.08.2000 № 117-ФЗ] : [ред. от 29.09.2019] : [с изм. и доп., вступ. в силу с 01.11.2019]\*.
6. О банках и банковской деятельности : федер. закон от 02.12.1990 № 395-1 : [ред. от 26.07.2019]\*.
7. О бухгалтерском учете : федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ : [ред. от 26.07.2019]\*.
8. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей : федер. закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ : [ред. от 27.12.2018]\*.
9. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ : [ред. от 26.07.2019]\*.
10. О коммерческой тайне : федер. закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ : [ред. от 18.04.2018]\*.

---

\* Здесь и далее по тексту: [Электронный ресурс]. - Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

11. О рынке ценных бумаг : федер. закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ : [ред. от 26.07.2019]\*.

12. Об акционерных обществах : федер. закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ : [ред. от 15.04.2019]\*.

13. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федер. закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ : [ред. от 01.05.2019]\*.

14. Об обществах с ограниченной ответственностью : федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ : [ред. от 23.08.2018]\*.

### ***Научная, учебная***

#### ***и информационно-справочная литература***

15. Анализ долговой нагрузки в отраслях российской экономики [Электронный ресурс] / С. Попова [и др.] // Серия докладов об экономических исследованиях : изд. Банка России. - 2018. - № 29. - Режим доступа: <https://www.cbr.ru/Content/Document/File/36151/wp29.pdf> (дата обращения: 06.03.2019).

16. Барулин, С.В. Финансы [Текст] : учебник / С.В. Барулин. - 2-е изд., стер. - Москва : КНОРУС, 2017. - 640 с.

17. Баскакова, О.В. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 372 с.

18. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях [Текст] / Н.В. Бекетов // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 5. - С. 14-17.

19. Белых, В.С. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в РФ [Текст] / В.С. Белых // Российский юридический журнал. - 2007. - № 1. - С. 39-47.

20. Бирман, А.М. Очерки теории советских финансов [Текст] / А.М. Бирман. - Москва : Финансы, 1975. - 256 с.

21. Бланк И.А. Управление денежными потоками [Текст] / И.А. Бланк. - Киев : Ника-центр : Эльга, 2002. - 736 с.

22. Бланк, И.А. Управление прибылью [Текст] / И.А. Бланк. - 3-е изд., перераб. и доп. - Киев : Ника-Центр, 2007. - 768 с.
23. Бобровников, А.Э. Финансовое планирование и бюджетирование [Текст] / А.Э. Бобровников. - Москва : 1С-Паблишинг, 2018. - 313 с.
24. Бобрышев, А.Н. Методические аспекты применения концепции СVP-анализа в условиях кризисных процессов в экономике [Текст] / А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. - 2015. - № 43. - С. 18-35.
25. Бочаров, В.В. Коммерческое бюджетирование [Текст] / В.В. Бочаров. - Санкт-Петербург : Питер, 2003. - 378 с.
26. Бочаров, В.В. Корпоративные финансы [Текст] / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 592 с.
27. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент [Текст] / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. - Санкт-Петербург : Экон. шк., 1997. - 669 с.
28. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании [Текст] / Дж. Бримсон, Дж. Антос. - Москва : Вершина, 2007. - 306 с.
29. Бровкина, Н.Д. Основы финансового контроля [Текст] : учеб. пособие / Н.Д. Бровкина ; под ред. М.В. Мельник. - Москва : Магистр, 2007. - 382 с.
30. Бюджетирование на железнодорожном транспорте [Текст] / учеб. пособие / Н.П. Терёшина [и др.] ; под ред. Н.П. Терёшиной, Л.В. Шкуриной ; ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». - Москва, 2014. - 292 с.
31. Бюджетирование: теория и практика [Текст] : учеб. пособие для вузов по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Л.С. Шаховская [и др.]. - Москва : КНОРУС, 2016. - 411 с.
32. Васильева, Л.С. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, М.В. Петровская. - Москва : Эксмо, 2007. - 368 с.
33. Волкова, О.Н. Управленческий учет [Текст] / О.Н. Волкова. - Москва : Велби : Проспект, 2005. - 472 с.

34. Гасанов, Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии [Текст] / Г.И. Гасанов // Молодой ученый. - 2016. - № 11. - С. 1828-1833.

35. Грибов, В.Д. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски [Текст] : учеб. пособие / В.Д. Грибов. - Москва : КНОРУС, 2017. - 304 с.

36. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : [утв. постановлением Правительства РФ от 14.07.2012 № 717]. - Режим доступа: [government.ru/rugovclassifier/815/events/](http://government.ru/rugovclassifier/815/events/) (дата обращения: 15.07.2019).

37. Государственно-частное партнерство в России 2016-2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов [Текст] / Ассоциация «Центр развития ГЧП». - Москва, 2016. - 32 с.

38. Дайле, А. Практика контроллинга [Текст] : пер. с нем. / А. Дайле ; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - Москва : Финансы и статистика, 2005. - 336 с. - Пер. изд.: Deyhle A. Controller - Praxis. - Management Service.

39. Демченко, А.Г. Бюджетирование: Как попасть в цель? [Текст] / А.Г. Демченко, А.А. Агафонов // Финансовый менеджмент. - 2008. - № 1. - С. 70-75.

40. Донец, С. Индикаторы долговой нагрузки. [Электронный ресурс] / С. Донец, А. Пономаренко // Серия докладов об экономических исследованиях. - 2015. - Режим доступа: [http://www.cbr.ru/analytics/wps/wps\\_5.pdf](http://www.cbr.ru/analytics/wps/wps_5.pdf). (дата обращения: 15.07.2019).

41. Друри, К. Управленческий и производственный учет [Текст] / К. Друри. - Москва : Аудит : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 1071 с.

42. Дьяченко, В.П. Товарно-денежные отношения и финансы при социализме [Текст] / В.П. Дьяченко. - Москва : Наука, 1974. - 486 с.

43. Захаров, И.В. Программа внедрения процесса бюджетирования на предприятии [Текст] / И.В. Захаров // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2008. - № 11. - С. 51-56.

44. Зельднер, А.Г. Институциональное поле государственно-частного партнерства [Текст] / А.Г. Зельднер, Т.В. Панова, В.С. Осипов // Экономические науки. - 2015. - № 10 (131). - С. 34-37.

45. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. для вузов / В.Б. Ивашкевич. - Москва : Юристъ, 2006. - 618 с.

46. Информационный портал о корпоративных финансах [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// www.cfm.ru](http://www.cfm.ru).

47. Исмагилов, А.Н. Основные предпринимательские риски в России и их особенности [Текст] / А.Н. Исмагилов // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента : сб. ст. по материалам V Междунар. науч.-практ. конф. - Новосибирск : СибАК, 2017. - № 5 (3). - С. 78-81.

48. Карпова, Т.П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков [Текст] : учеб. пособие для вузов по направлению «Экономика» / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. - 300 с.

49. Кислицына, Л.В. Корпоративное бюджетирование [Текст] : учеб. пособие / Л.В. Кислицына, С.Ю. Куницына, Е.С. Крикун. - Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. - 186 с.

50. Клепцова, О.Ю. Бюджетирование в «1С: Предприятие 8». Информационные технологии бюджетного управления [Текст] / О.Ю. Клепцова. - Москва : 1С-Пабблишинг ; Санкт-Петербург : Питер, 2015. - 240 с.

51. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент [Текст] / В.В. Ковалев. - Москва : Финансы и статистика, 2003. - 344 с.

52. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - Москва : ИНФРА-М, 2005. - 368 с.

53. Корпоративные финансы [Текст] : учеб. для вузов / под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. - Стандарт третьего поколения. - Санкт-Петербург : Питер, 2014. - 592 с.

54. Костюкова, С.Н. Процессный подход к управлению затратами и прибылью строительных организаций [Текст] / С.Н. Костюкова. - Новополюк : ПГУ, 2014. - 208 с.

55. Красова, О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии [Текст] / О.С. Красова. - Москва : Омега-Л, 2013. - 182 с.

56. «КуйбышевАзот», ПАО [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа: [kuazot.ru/files/list\\_of\\_affiliates/kuaz\\_annual\\_report\\_2018\\_file\\_1565357619.pdf](http://kuazot.ru/files/list_of_affiliates/kuaz_annual_report_2018_file_1565357619.pdf) (дата обращения: 06.09.2018).

57. Лансков, А.В. Риск в предпринимательской деятельности [Текст] / А.В. Лансков, Е.П. Фомин, В.А. Чумак // Экономические науки. Экономика и управление. - 2011. - № 11 (84). - С. 155-158.

58. Лебедев, В.Г. Управление затратами на предприятии [Текст] / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев. - 5-е изд. - Санкт-Петербург : Питер : Мир книг, 2012. - 588 с.

59. Левчаев, П.А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании [Текст] : монография / П.А. Левчаев. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 231 с.

60. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления [Текст] / Э. Майер ; пер. с нем. Ю.Г. Жукова, С.Н. Зайцева ; под ред. С.А. Николаевой. - Москва : Финансы и статистика, 1993. - 96 с.

61. Наумова, Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. - 112 с.

62. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании [Текст] / Н. Ольве, Ж. Рой, Ж. Веттер. - Москва : Вильямс, 2003. - 304 с.

63. Основные проблемы постановки системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] / Науч. электрон. б-ка «Киберленинка». - 2003. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-problemy-postanovki-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 06.09.2018).

64. Основы государственно-частного партнерства (теория, методология, практика) [Текст] : учебник / под. ред. В.Г. Варнавского [и др.]. - Москва : Анкил, 2015. - 252 с.

65. Оценка уровня поддержки сельского хозяйства и разработка механизмов синхронизации федеральной и региональных аграрных политик в условиях членства России в ВТО. РАНХиГС [Электронный ресурс] / Н. Шагайда, В. Узун, Е. Гатаулина, Р. Янбых. - Режим доступа: <http://ssrn.com/abstract=2672057> (дата обращения: 09.08.2019).

66. Першин, М.А. Банковский кредит как реальный источник формирования финансово-кредитных ресурсов коммерческих организаций [Текст] / М.А. Першин // Экономические науки. - 2018. - № 8. - С. 103-108.

67. Першин, М.А. Еще раз к вопросу о составе финансовых ресурсов современной организации [Текст] / М.А. Першин // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. IV Всерос. заоч. науч.-практ. конф., 6 окт. 2017 г. В 2 ч. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.]. - Ч. 2. - Самара : Изд-во Самар гос. экон. ун-та. - 2017. - С. 75-79.

68. Першин, М.А. Особенности формирования финансово-кредитных ресурсов сельскохозяйственных организаций на современном этапе [Текст] / М.А. Першин // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 8. - С. 885-888.

69. Першин, М.А. Роль бюджетирования в управлении финансово-кредитными ресурсами коммерческих организаций [Текст] / М.А. Першин // Проблемы развития предприятий: теория и практика : сб. науч. ст. 17 Междунар. науч.-практ. конф., 20-21 дек. 2018 г. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2018. - С. 233-237.

70. Першин, М.А. Синхронизация денежных потоков коммерческих организаций в условиях бюджетирования [Текст] / М.А. Першин // Глобализация и региональное развитие в XXI в.: векторы развития, вызовы, инновации : сб. науч. ст. Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. магистрантов, аспирантов и адъюнктов, 26-27 апр. 2019 г. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - С. 317-322.

71. Першин, М.А. Финансово-кредитные ресурсы и их роль в развитии предприятий реального сектора экономики [Текст] / М.А. Першин // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2018. - № 4. - С. 69-74.

72. Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс] / Ин-т проблем предпринимательства. - 2016. - Режим доступа: <http://www.iprnou.ru/print/003180/> (дата обращения: 12.12.2018).

73. Проблемы финансовой модели бюджетирования и управленческого учета производственного предприятия [Электронный ресурс] // Все для бюджетирования и управленческого учета. - 2016. - Режим доступа: <https://goo.gl/QmWlwm> (дата обращения: 06.03.2018).

74. Программа развития молочной отрасли до 2020 года [Электронный ресурс] : проект разработан и предложен Национальным союзом производителей молока. - 2014. - Режим доступа: <https://docplayer.ru/32899457-Programma-razvitiya-molochnoy-otrasli-2020.html> (дата обращения: 10.09.2019).

75. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 2-е изд., испр. - Москва : ИНФРА-М, 1999. - 479 с.

76. Росгеология [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа: [www.sngeo.rosgeo.com/ru/](http://www.sngeo.rosgeo.com/ru/) (дата обращения: 20.10.2019).

77. Савельева, И.П. Финансовое планирование и бюджетирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И.П. Савельева, Е.Ю. Трофименко. - Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2014. - 69 с. - Режим доступа: [http://www.lib.susu.ru/ftd?base=SUSU\\_METHOD&key=000555696](http://www.lib.susu.ru/ftd?base=SUSU_METHOD&key=000555696) (дата обращения: 08.05.2019).

78. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая. - 3-е изд., испр. - Москва : ИНФРА-М, 2006. - 320 с.

79. Савчук, В.П. Управление прибылью и бюджетирование [Текст] / В.П. Савчук. - Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. - 432 с.

80. Савчук, В.П. Финансовое планирование и разработка бюджетов [Электронный ресурс] / В.П. Савчук. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/budgeting/savchuk-6.shtml> (дата обращения: 10.05.2018).

81. Система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 15.09.2018).

82. Смирнова, О.П. Бюджетирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / О.П. Смирнова, Д.Ю. Быков. - Иваново, 2011. - 96 с.

83. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] // Е.С. Стоянова. - Москва : Перспектива, 2010. - 656 с.

84. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года : [утв. распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р] : [ред. от 18.10.2018]\*.

85. Стратегии развития геологической отрасли Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс] : [утв. распоряжением Правительства РФ от 21.06.2010 № 1039-р]\*.

86. Тертышник, М.И. Экономика организации [Текст] : учеб. пособие / М.И. Тертышник. - Иркутск : БГУ, 2016. - 109 с.

87. Управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / под ред. А.Д. Шеремета. - 2-е изд., испр. - Москва : ИД ФБК-Пресс, 2002. - 512 с.

88. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета [Текст] / В.А. Самочкин [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 3. - С. 21-30.

89. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

90. Филиппов, Д.А. Государственно-частное партнерство: теория и практика [Текст] / Д.А. Филиппов // Экономические науки. - 2017. - № 2 (147). - С. 31-34.

91. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / кол. авт. ; под общ. ред. А.Г. Грязновой. - Москва : Финансы и статистика, 2002. - 1168 с.

92. Финансы [Текст] : учебник / под ред. А.Г. Грязновой, Е.В. Маркиной. - Москва : Финансы и статистика, 2006. - 504 с.

93. Финансы [Текст] : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.И. Лушина, д-ра экон. наук, проф. В.А. Слепова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Экономистъ, 2006. - 682 с.

94. Финансы [Текст] : учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. В.В. Ковалева. - Москва : Велби : Проспект, 2008. - 640 с.

95. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учебник. - 2-е изд., перераб. и доп./ В.К. Сенчагов, А.И. Архипов [и др.] ; под ред. В.К. Сенчагова, А.И. Архипова. - Москва : Велби : Проспект, 2004. - 639 с.

96. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учебник / кол. авт. ; под ред. Т.М. Ковалевой. - Москва : КНОРУС, 2016. - 360 с.

97. Финансы организаций (предприятий) [Текст] : учеб. для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.М. Бурмистрова [и др.] ; под ред. проф. Н.В. Колчиной. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006 - 368 с.

98. Хлевная, Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах [Текст] : монография / Е.А. Хлевная. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 247 с.

99. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов [Текст] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2016. - 172 с.

100. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика [Текст] : учеб. для бакалавриата и магистратуры / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2016. - 457 с.

101. Хруцкий, В.Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. - Москва : Финансы и статистика, 2007. -176 с.

102. Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru>.

103. Центральный банк Российской Федерации (Банк России) [Электронный ресурс] : офиц. сайт / Годовой отчет Банка России за 2017 год. - Режим доступа: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/7796/ar\\_2017.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/7796/ar_2017.pdf) (дата обращения: 20.09.2019).

104. Шейкина, Е.А. Анализ влияния санкций на развитие аграрного сектора России [Электронный ресурс] / Е.А. Шейкина, Н.В. Чайковская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 11. - Режим доступа: <http://economika.snauka.ru/2016/11/12994> (дата обращения: 08.06.2018).

105. Шейкина, Е.А. Пути совершенствования финансового обеспечения предприятий агропромышленного комплекса [Электронный ресурс] / Е.А. Шейкина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 9. - Режим доступа: <http://economika.snauka.ru/2016/09/12495> (дата обращения: 07.06.2019).

106. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2013 - 208 с.

107. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. - Москва : Инфра-М, 2006. - 411 с.

108. Шешукова, Т.Г. Развитие системы управленческого учета (на материалах предприятий нефтепродуктообеспечения) [Текст] : монография / Т.Г. Шешукова, М.Л. Войтенко ; Перм. гос. ун-т. - Пермь, 2009. - 268 с.

109. Шим, Дж.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат [Текст] : пер. с англ. / Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел. - Москва : Филинь, 1996. - 344 с.

110. Шимширт, Н.Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии [Текст] / Н.Д. Шимширт. - Томск : Изд-во Томск. ун-та, 2011. - 348 с.

111. Щиборщ, К.В. Бюджетирование промышленных предприятий России [Текст] / К.В. Щиборщ. - Москва : Дело и Сервис, 2014. - 236 с.

112. Экономика фирм [Текст] : словарь-справочник / под ред. В. Складенко. - Москва : ИНФРА-М, 2000. - 398 с.

113. Donaldson, G. Corporate Debt Capacity [Text] / G. Donaldson. - Boston : Harvard University Press, 1961. - 299 p.

114. Fama, E. Financing Decisions: Who Issues Stock? [Text] / E. Fama, K. French // Journal of Financial Economics. - 2005. - № 76. - P. 549-582.

115. Frank, M. Testing the Pecking Order Theory of Capital Structure [Text] / M. Frank, V. Goyal // Journal of Financial Economics. - 2003. - № 67. - P. 217-248.

116. Krasker, W. Stock Price Movements in Response to Stock Issues under Asymmetric Information [Text] / W. Krasker // Journal of Finance. - 1986. - Vol. 41. - P. 93-105.

117. Modigliani, F. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment [Text] / F. Modigliani, M. Miller // American Economic Review. - 1958. - Vol. 48. - P. 261-297.

118. Myers, S. Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors do not Have [Text] / S. Myers, N. Majluf // Journal of Financial Economics. - 1984. - Vol. 13. - P. 187-221.

119. Narayanan, M.P. Debt Versus Equity under Asymmetric Information [Text] / M.P. Narayanan // Journal of Financial & Quantitative Analysis. - 1988. - Vol. 23. - P. 39-51.

120. Perchin, M.A. Harmonization of Financial and Credit Resources of Commercial Organizations in the Digital Economy [Text] / M.A. Perchin, E.A. Serper, O.A. Khvostenko // International Scientific Conference “Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities”. - ISCDTE 2019: Digital Age: Chances, Challenges and Future - 2019. - P. 335-341.

121. Shyam-Sunder, L. Testing Static Trade-off Against Pecking Order Models of Capital Structure [Text] / L. Shyam-Sunder, S. Myers // Journal of Financial Economics. - 1999. - Vol. 51. - P. 219-244.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А Классификация финансовых ресурсов

Образуемые за счет собственных и приравненных к ним средств	Мобилизуемые на финансовом рынке	Поступающие в порядке перераспределения
<p>Прибыль от основной деятельности</p> <p>Прибыль от реализации вышедшего имущества</p> <p>Прибыль от внереализационных операций</p> <p>Амортизация</p> <p>Устойчивые пассивы</p> <p>Целевые поступления</p> <p>Паевые и иные взносы членов трудового коллектива</p> <p>Другие ресурсы</p>	<p>Продажа собственных ценных бумаг</p> <p>Дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов</p> <p>Кредит</p> <p>Доходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами</p> <p>Другие ресурсы</p>	<p>Финансовые ресурсы, поступающие от концернов, ассоциаций, отраслевых структур</p> <p>Финансовые ресурсы, формируемые на паевых (долевых) началах</p> <p>Бюджетные субсидии</p> <p>Другие ресурсы</p>

**Приложение Б**  
**Долговая нагрузка<sup>1</sup> по видам деятельности в европейских странах<sup>2</sup> и РФ, 2010-2018 гг.**

Страна	Уровень долговой нагрузки		
	Высокий 2	Средний 3	Низкий 4
1 РФ <sup>3</sup> (Росстат)	Строительство, гостиницы, рестораны, агропроизводство, охота, рыболовство	Обрабатывающие производства, торговля, транспорт, связь	Здравоохранение, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, добыча полезных ископаемых
РФ <sup>4</sup> («БИР-Аналитик»)	Оптовая торговля, добыча полезных ископаемых, строительство	Транспорт, обрабатывающие производства, торговля автотранспортными средствами, производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Агропроизводство, охота, рыболовство, розничная торговля, прочие услуги
Австрия	Строительство, гостиницы, рестораны, транспорт, связь	Образование, торговля, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, добыча полезных ископаемых	Здравоохранение, агропроизводство, охота, рыболовство, обрабатывающие производства
Чехия	Строительство, гостиницы, рестораны, транспорт	Обрабатывающие производства, образование, транспорт, связь, здравоохранение	Агропроизводство, охота, рыболовство, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, добыча полезных ископаемых
Германия	Строительство, гостиницы и рестораны, добыча полезных ископаемых	Обрабатывающие производства, Торговля, транспорт, связь, производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Агропроизводство, охота, рыболовство, образование, здравоохранение
Испания	Строительство, торговля, здравоохранение	Гостиницы, рестораны, обрабатывающие производства, транспорт, связь, производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Агропроизводство, охота, рыболовство, образование, добыча полезных ископаемых
Франция	Строительство, образование, производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Гостиницы, рестораны, торговля, транспорт, связь, здравоохранение	Агропроизводство, охота, рыболовство, обрабатывающие производства, добыча полезных ископаемых
Польша	Строительство, торговля, здравоохранение	Гостиницы, рестораны, обрабатывающие производства, образование, транспорт, связь	Агропроизводство, охота, рыболовство, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, добыча полезных ископаемых

## Окончание приложения Б

1	2	3	4
Португалия	Строительство, гостиницы, рестораны, производство и распределение электроэнергии, газа и воды	Обрабатывающие производства, торговля, транспорт, связь	Агропроизводство, охота, рыболовство, здравоохранение, добыча полезных ископаемых
Словакия	Строительство, гостиницы, рестораны, торговля	Агропроизводство, охота, рыболовство, обрабатывающие производства, образование	Транспорт, связь, здравоохранение, добыча полезных ископаемых
Примечания:			
1 - Долговая нагрузка - отношение общих обязательств к общим активам.			
2 - База данных ВАСН (Banque de France) (все нефинансовые компании, за исключением микропредприятий с численностью менее 10 человек).			
3 - Данные Росстата по форме П-3 (все нефинансовые компании, за исключением микропредприятий с численностью менее 15 человек).			
4 - Данные из базы «БИР-Аналитик» (все нефинансовые компании, включая микропредприятия).			

## Приложение В

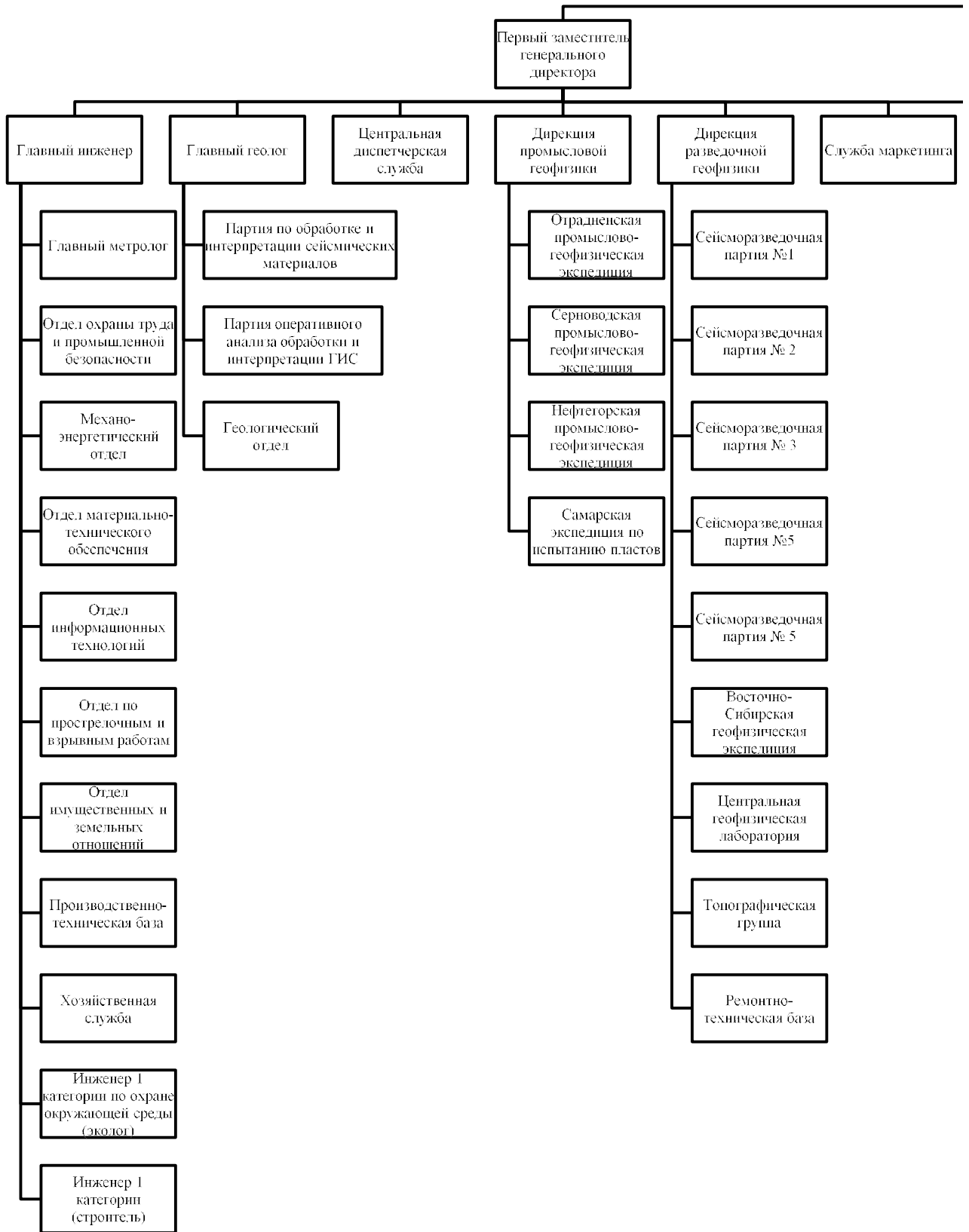
### Виды бюджетов коммерческой организации

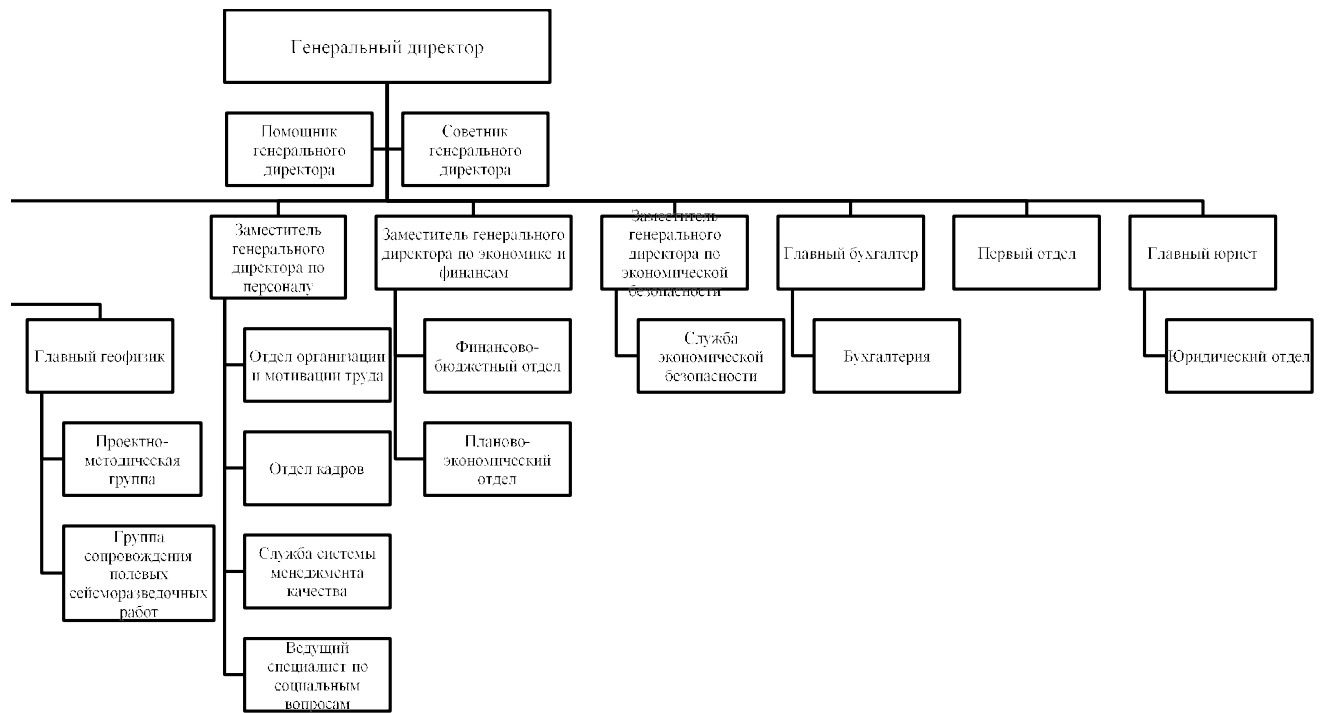
1. **Операционный бюджет** - используется для расчета затрат на производимую продукцию или оказываемые услуги.
2. **Финансовый бюджет** - включает в себя анализ соотношения активов и обязательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыли.
3. **Бюджет денежных средств** - содержит ожидаемые поступления и платежи денежных средств за установленный временной период.
4. **Бюджет капиталовложений** - описывает ключевые долгосрочные планы и приобретаемые основные средства.
5. **Дополнительный бюджет** - предусматривает финансирование направлений, не включенных в основной бюджет.
6. **Приростной бюджет** - формируется путем простой индексации базовых цифр, а затем рассчитываются объемы продаж, соответствующие этим уровням затрат. Такой бюджет необходим в ситуациях, когда существует риск сокращения уровня деятельности и возможны резкие изменения объемов продаж.
7. **Модифицированный бюджет** - является оптимистическим и используется в случае проектирования продаж на высоком уровне.
8. **Пооперационный бюджет** - предполагает проектирование затрат на выполнение отдельных функций и работ.
9. **Стратегический бюджет** - интегрирует элементы стратегического планирования и бюджетного контроля.
10. **Целевой бюджет** - представляет план, который классифицирует главные направления расходования средств и связывает их с задачами подразделений<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бюджетирование на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / Н.П. Терёшина [и др.] ; под ред. Н.П. Терёшиной, Л.В. Шкуриной ; ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». Москва, 2014. 292 с.

**Приложение Г**  
**Организационная структура ПАО «Самаранефтегеофизика»**





**Приложение Д**  
**Отчет о выполнении бюджета доходов и расходов ПАО «Самаранефтегеофизика» за 2018 г., тыс. руб.**

№ п/п	Наименование показателей	План на 2018 г.	1-е полугодие 2018 г., факт	2-е полугодие 2018 г., факт	Итого 2018 г., факт	Отклонение
1	2	3	4	5	6	7
<b>1.</b>	<b>Выручка от реализации, всего</b>	<b>1050 599</b>	<b>345 828</b>	<b>366 462</b>	<b>712 290</b>	<b>-338 309</b>
	В том числе:					
1.1.	от проведения геолого-разведочных работ	739 205	211 801	216 076	427 877	-311 328
1.2.	от промыслово-геофизических работ	304 179	132 124	148 938	281 062	-23 117
1.3.	от прочей деятельности	7 215	1 903	1 448	3 351	-3 864
<b>2.</b>	<b>Расходы, всего</b>	<b>903 636</b>	<b>307 801</b>	<b>477 739</b>	<b>785 540</b>	<b>-118 096</b>
	В том числе:					
<b>2.1.</b>	<b>амортизация</b>	<b>81 519</b>	<b>26 972</b>	<b>31 255</b>	<b>58 227</b>	<b>-23 292</b>
2.1.1.	основных средств	81 359	26 892	31 188	58 080	-23 279
2.1.2.	нематериальных активов	160	80	67	147	-13
<b>2.2.</b>	<b>материальные затраты</b>	<b>136 514</b>	<b>32 912</b>	<b>72 268</b>	<b>105 180</b>	<b>-31 334</b>
2.2.1.	сырье, основные материалы	49 711	9 225	18 884	28 109	-21 602
2.2.2.	запасные части, комплектующие	18 464	4 759	19 420	24 179	+5 715
2.2.3.	топливо	57 245	15 707	28 897	44 604	-12 641
2.2.4.	электроэнергия	4 404	1 150	1 512	2 662	-1 742
2.2.5.	теплоэнергия	3 699	1 077	1 220	2 297	-1 402
2.2.6.	прочие материалы	2 991	994	2 335	3 329	+338
<b>2.3.</b>	<b>заработная плата и прочие расходы по содержанию персонала</b>	<b>407 866</b>	<b>120 979</b>	<b>170 821</b>	<b>291 800</b>	<b>-116 066</b>
2.3.1.	заработная плата	311 567	93 779	132 103	225 881	-85 685
2.3.2.	отчисления на заработную плату	80 161	23 249	30 979	54 229	-25 933
2.3.3.	прочие расходы по содержанию персонала	16 138	3 951	7 739	11 690	-4 448
2.3.3.1.	В том числе:					
	командировочные расходы	14 173	2 781	5 796	8 577	-5 596
2.3.3.2.	расходы по подготовке кадров	1 965	1 170	1 943	3 113	+1 148
<b>2.4.</b>	<b>Оплата услуг</b>	<b>80 074</b>	<b>44 338</b>	<b>68 928</b>	<b>113 266</b>	<b>+33 192</b>
2.4.1.	В том числе:					
	услуги по текущему ремонту и содержанию объектов	8 418	6 137	6 525	12 662	+4 244
2.4.2.	услуги по пуско-наладочным работам и техобслуживанию	1 663	566	236	802	-861
2.4.3.	коммунальные услуги	1 452	65	310	375	-1 077

Окончание приложения Д

1	2	3	4	5	6	7
2.4.4.	услуги связи	5 765	1 563	2 700	4 263	- 1 502
2.4.5.	услуги по охране и службе безопасности	1 819	756	3 418	4 174	+ 2 355
2.4.6.	прочие услуги	60 957	35 251	55 739	90 990	+ 30 033
2.4.6.1.	В том числе: субподрядные работы	53 728	32 595	48 603	81 198	+ 27 470
2.4.6.2.	информационно-консультационные услуги	267	0	325	325	+ 58
2.4.6.3.	экологические мероприятия	32	15	491	506	+ 474
2.4.6.4.	прочие нерасшифрованные услуги	6 930	2 641	6 320	8 961	+ 2 031
<b>2.5.</b>	<b>аренда</b>	<b>4 847</b>	<b>13 548</b>	<b>6 415</b>	<b>19 963</b>	<b>+ 15 116</b>
<b>2.6.</b>	<b>оплата лизинга</b>	<b>131 023</b>	<b>50 340</b>	<b>83 979</b>	<b>134 319</b>	<b>+ 3 296</b>
<b>2.7.</b>	<b>транспортные затраты</b>	<b>11 382</b>	<b>328</b>	<b>7 828</b>	<b>8 156</b>	<b>- 3 226</b>
<b>2.8.</b>	<b>налоги, включаемые в стоимость работ</b>	<b>3 626</b>	<b>1 224</b>	<b>1 506</b>	<b>2 730</b>	<b>- 896</b>
2.8.1.	В том числе: налог на землю	456	136	285	421	- 35
2.8.2.	плата за негативное воздействие на окружающую среду	160	37	92	129	- 31
2.8.3.	транспортный налог	3 010	1 051	1 129	2 180	- 830
<b>2.9.</b>	<b>прочие расходы</b>	<b>46 785</b>	<b>17 160</b>	<b>34 739</b>	<b>51 899</b>	<b>+ 5 114</b>
2.9.1.	страхование сотрудников	3 000	1 709	1 296	3 005	+ 5
2.9.1.1.	В том числе: добровольное медицинское страхование	2 976	1 698	1 293	2 991	+ 15
2.9.1.2.	страхование от несчастных случаев	24	11	3	14	- 10
2.9.2.	затраты по охране труда и технике безопасности	2 143	1 495	695	2 190	+ 47
2.9.3.	оплата лицензии	10	5	3	8	- 2
2.9.4.	программные продукты	2 785	1 444	1 748	3 192	+ 407
2.9.5.	прочие расходы	38 847	12 507	30 997	43 504	+ 4 657
2.9.5.1.	В том числе: возмещение ущерба землепользователям	30 622	10 521	27 658	38 179	+ 7 557
2.9.5.2.	страхование ответственности	1 324	666	1 036	1 702	+ 378
2.9.5.3.	страхование имущества	6 368	1 294	1 063	2 357	- 4 011
2.9.5.4.	расходы на рекламу	33	12	10	22	- 11
2.9.5.5.	прочие нерасшифрованные расходы	500	14	1 230	1 244	+ 744
<b>3.</b>	<b>Прибыль (убыток) от производственной деятельности</b> <b>(стр. 1 – стр. 2).</b>	<b>+146 963</b>	<b>+ 38 027</b>	<b>- 111 277</b>	<b>- 73 250</b>	<b>-220 213</b>

**Приложение Е**  
**Основные финансовые результаты деятельности ПАО «КуйбышевАзот»**

Показатели	Ед. изм.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка от продаж	Млн руб.	19200	16039	21084	31218	28350	28045	30873	38092	37911	43013	59656
Прибыль от продаж	Млн руб.	4013	1230	3068	7948	4479	3668	4109	9883	4939	4073	9700
ЕВПДА	Млн руб.	4290	1733	3684	8806	4563	4288	3757	8214	7015	7139	12451
Чистая прибыль	Млн руб.	2399	280	1753	5953	2610	2577	1852	5019	4084	3115	7162
Рентабельность по прибыли от продаж	%	20,9	7,7	14,6	25,5	15,8	13,1	13,3	25,9	13,0	9,5	16,3
Рентабельность по показателю ЕВПДА	%	22,3	10,8	17,5	28,2	16,1	15,3	12,2	21,6	18,5	16,6	20,9
Рентабельность по чистой прибыли	%	12,5	1,7	8,3	19,1	9,2	9,2	6,0	13,2	10,8	7,2	12,0
Рентабельность собственного капитала (ROE)	%	29,3	3,1	17,4	44,7	15,7	14,3	9,6	23,1	16,2	11,2	22,2

**Приложение Ж**  
**Структура активов и пассивов ПАО «КуйбышевАзот», млн руб.**

Показатели	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Основные средства, в том числе незавершенное строительство	8419	9162	9616	9694	9943	11832	15343	18701	22184	23724	24782
Долгосрочные финансовые вложения	1738	1682	1715	1893	2440	3086	5171	9281	11586	10935	13578
Запасы	2317	2277	2971	3518	3390	4035	5406	5428	5727	6203	6462
НДС к возмещению	461	464	470	982	599	743	792	692	899	808	25
Дебиторская задолженность	3799	4321	5368	7498	7549	8277	9898	9155	10724	10807	10809
Денежные средства	576	400	452	978	675	541	96	128	203	199	607
Краткосрочные финансовые вложения	1032	1274	2444	1806	1589	378	1754	2879	415	715	2330
Прочие активы	64	229	542	587	1019	1792	2334	1699	1759	4416	5248
<b>Итого активов</b>	<b>18406</b>	<b>19809</b>	<b>23578</b>	<b>26956</b>	<b>27204</b>	<b>30684</b>	<b>40794</b>	<b>47962</b>	<b>53497</b>	<b>57807</b>	<b>63840</b>
Собственный капитал	9034	9281	10840	15823	17371	18713	19736	23809	26730	29115	35314
Долгосрочные кредиты и займы	5381	4712	6709	5723	5756	6458	15732	18205	20709	19313	20652
Краткосрочные кредиты и займы	2111	4225	2830	1234	0	191	115	106	106	300	0
Кредиторская задолженность	1156	1138	2581	3333	3109	4342	4009	4554	4457	7365	6026
Прочие пассивы	724	453	619	842	969	981	1203	1289	1494	1714	1848
<b>Итого пассивов</b>	<b>18406</b>	<b>19809</b>	<b>23578</b>	<b>26956</b>	<b>27204</b>	<b>30684</b>	<b>40794</b>	<b>47962</b>	<b>53497</b>	<b>57807</b>	<b>63840</b>

**Приложение И**  
**Отчет о прибылях и убытках ПАО «КуйбышевАзот», тыс. руб.**

<b>Показатели</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>
Выручка от реализации продукции и услуг (без НДС)	37 911 005	43 012 605	59 655 968
Себестоимость продаж	29 127 931	34 246 775	43 735 586
<b>Валовая прибыль</b>	<b>8 783 074</b>	<b>8 765 830</b>	<b>15 920 382</b>
Коммерческие расходы	3 843 995	4 692 721	6 220 869
<b>Прибыль от продаж</b>	<b>4 939 079</b>	<b>4 073 109</b>	<b>9 699 513</b>
Доходы от участия в других организациях	91 544	535 489	466 613
Проценты к получению	378 556	240 731	262 476
Проценты к уплате	1 265 064	1 889 030	1 600 874
Прочие доходы	8 030 191	5 965 731	5 420 473
Прочие расходы	7 082 368	5 115 465	5 307 125
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>5 091 938</b>	<b>3 810 565</b>	<b>8 941 076</b>
Текущий налог на прибыль	884 907	489 798	1 693 961
Изменение отложенных налоговых обязательств	152 053	211 263	154 292
Изменение отложенных налоговых активов	5 985	-12 718	-3 555
Прочее	23 109	17 943	72 752
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	<b>4 084 072</b>	<b>3 114 729</b>	<b>7 162 020</b>

## Приложение К

Отчет о движении денежных средств ПАО «КуйбышевАзот» за 2016-2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	Код строки	За 12 мес. 2017 г.	За 12 мес. 2016 г.
1	2	3	4
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления, всего	4110	44 633 768	39 990 527
В том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	43 187 393	37 051 548
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	84 752	98 173
от перепродажи финансовых вложений	4113		
прочие поступления	4119	1 361 623	2 840 806
Платежи, всего	4120	-41 414 686	-36 225 108
В том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	-34 592 271	-29 619 577
в связи с оплатой труда работников	4122	-2 890 101	-2 636 268
процентов по долговым обязательствам	4123	-1 672 213	-1 225 555
налога на прибыль организаций	4124	-619 752	-1 026 714
прочие платежи	4125	-1 640 349	-1 716 994
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	3 219 082	3 765 419
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности			
Поступления, всего	4210	2 108 736	340 840
В том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	79 247	9 156
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	59	
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	1 411 670	87 798
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	617 760	243 886
прочие поступления	4219		
Платежи, всего	4220	-4 082 405	-6 878 870
В том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	-3 110 168	-5 020 718
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	-288 142	-1 509 650

1	2	3	4
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	-412 914	-262 451
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	-271 181	86 051
прочие платежи	4229		
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-1 973 669	-6 538 030
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления, всего	4310	7 883 904	9 852 523
В том числе: получение кредитов и займов	4311	7 883 904	9 852 523
Платежи, всего	4320	-9 125 600	-6 978 511
В том числе: собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	0	-260 573
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	-506 723	-1 166 649
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	-8 618 877	-5 551 289
прочие платежи	4329		
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-1 241 696	2 874 012
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	3 717	101 401
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	203 093	127 638
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	198 954	203 093
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	-7 856	-25 946

**Приложение Л**  
**Показатели фактических результатов деятельности АО «Племзавод "Кряж"», тыс. руб.**

№ п/п	Наименование показателей	На 01.01.2017 г.	На 01.01.2018 г.	На 01.01.2019 г.
1	Основные средства	104 107	105 689	103 249
2	В том числе: первоначальная стоимость	182 604	183 584	185 741
3	амортизация	-78 497	-77 895	-82 492
4	степень износа, в %	43%	42%	44%
5	Прочие внеоборотные активы	1810	1810	1810
6	<b>ИТОГО внеоборотные активы</b>	<b>105 917</b>	<b>107 499</b>	<b>105 059</b>
7	Оборотные активы			
8	Запасы	57 064	54 826	56 583
9	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	926	178	188
10	Дебиторская задолженность	8845	11 068	11 938
11	Денежные средства и денежные эквиваленты	24	266	94
12	<b>ИТОГО оборотные активы</b>	<b>66 859</b>	<b>66 338</b>	<b>68 803</b>
13	<b>БАЛАНС</b>	<b>172 776</b>	<b>173 837</b>	<b>173 862</b>
14	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	76 530	76 530	76 530
15	Резервный капитал	4436	4436	4436
16	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	72 946	73 434	74 272
17	<b>ИТОГО собственный капитал (чистые активы)</b>	<b>153 912</b>	<b>154 400</b>	<b>155 238</b>
18	Заемные средства, кредиторская задолженность			
19	Заемные средства	0	5500	5500
20	Прочие обязательства	596	0	0
21	Кредиторская задолженность	18 268	13 937	13 124
22	<b>ИТОГО заемные средства</b>	<b>18 864</b>	<b>19 437</b>	<b>18 624</b>
23	<b>БАЛАНС</b>	<b>172 776</b>	<b>173 837</b>	<b>173 862</b>

## Приложение М

### Положение о бюджетировании акционерного общества (проект)

#### 1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение регламентирует общие правила составления и представления плановых и отчетных форм бюджетов в системе управленческой отчетности, предназначенных для финансового контроля и управления деятельностью акционерного общества «Племзавод "Кряж"» (далее - Общество).

#### 1.2. Основные понятия и термины.

1.2.1. **Бюджет** - документ установленного формата, представляющий собой оперативный план деятельности Общества, содержащий показатели формирования, распределения и использования финансово-кредитных ресурсов на определенный период времени в будущем.

1.2.2. **Бюджетный процесс** - это деятельность органов управления и структурных подразделений Общества, включающая в себя периодически повторяющиеся процедуры формирования, согласования, утверждения, доведения до ответственных исполнителей и исполнения бюджетов, контроля за их исполнением, анализа отклонений и внесения при необходимости корректировок в бюджеты при оперативном планировании.

1.2.3. **Финансово-кредитные ресурсы** - те доходы, накопления и поступления из внутренних и внешних источников, которыми организация располагает в данный момент времени и/или будет располагать в будущем и которые может использовать для достижения цели своей деятельности.

1.2.4. **Центр финансовой ответственности** (далее - ЦФО) - структурное подразделение Общества, осуществляющее определенную часть финансово-хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на экономические результаты этих операций.

1.2.5. **Бюджетный комитет** - коллегиальный орган, созданный для управления бюджетным процессом, в состав которого на постоянной основе входят: генеральный директор (председатель), заместитель генерального директора по экономике и финансам, руководитель планово-экономического отдела, заместители генерального директора по направлениям, руководители финансового отдела и бухгалтерии. К компетенции бюджетного комитета относятся: рассмотрение, согласование и вынесение на утверждение в совет директоров бюджетов, составленных центрами финансовой ответственности, и консолидированного бюджета Общества.

#### 2. Цель и задачи бюджетирования.

2.1. **Цель бюджетирования** - создание основанного на систематическом прогнозировании экономических показателей регламента планирования, оперативного управления, контроля исполнения планов и оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества.

#### 2.2. Задачи бюджетирования.

2.2.1. Обеспечение взаимосвязи бюджетов всех уровней со стратегическим планом развития Общества.

2.2.2. Планирование доходов, расходов и финансовых результатов по направлениям деятельности Общества в целом и в разрезе структурных подразделений, ЦФО и статей доходов и расходов.

2.2.3. Прогноз финансового состояния Общества, анализ возможных его изменений в результате реализации бюджетного плана.

2.2.4. Делегирование руководителям структурных подразделений и ЦФО прав управления финансово-кредитными ресурсами в рамках утвержденных бюджетов.

2.2.5. Организация контроля за исполнением бюджетов, анализ отклонений, поиск резервов повышения экономической эффективности использования финансово-кредитных ресурсов.

2.2.6. Создание системы стимулирования участников бюджетного процесса по результатам достижения и превышения запланированных показателей бюджета.

### **3. Состав и структура бюджетов.**

3.1. В бюджетах Общества в денежной форме отражаются доходы и расходы Общества, прогнозируемые и планируемые на предстоящий бюджетный период. Утверждаемые целевые показатели определяют в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставят акционеры перед исполнительным руководством Общества на предстоящий год. Относительно этих целевых показателей планируются доходы и структура расходов Общества и принимаются необходимые управленческие решения. Целевые показатели утверждаются советом директоров. Целевые показатели формулируются в письменном виде и доводятся до руководителей структурных подразделений и ЦФО приказом о подготовке и реализации бюджета на предстоящий год. К основным целевым показателям относятся:

- объем производства продукции в натуральных показателях;
- чистый доход от продаж;
- размер расходов на оплату труда и социальные отчисления;
- структура расходов по отдельным статьям;
- величина чистой прибыли;
- направления распределения прибыли.

3.2. Бюджеты Общества составляются на год с разбивкой по месяцам и декадам. Бюджеты на год утверждаются советом директоров. В соответствии с утвержденными бюджетами исполнительные органы осуществляют оперативное руководство финансовой и хозяйственной деятельностью Общества.

3.3. Основой для составления бюджетов служат утвержденные советом директоров цели на плановый период, бизнес-план Общества и разработанные на их основе программа производства и планы работ структурных подразделений на предстоящий год.

3.4. В состав бюджетов Общества входят: операционные бюджеты, бюджеты подразделений, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет инвестиций, прогнозный баланс, пояснительная записка.

3.4.1. *Операционные бюджеты* включают в себя доходы и расходы, связанные с производством и реализацией основной продукции и услуг. Операционные бюджеты составляются для каждой значимой функциональной сферы деятельности Общества: выращивание молодняка, производство кормов, производство молока, закупки, продажи, инвестиции и пр. Перечень операционных бюджетов утверждается бюджетным комитетом ежегодно.

3.4.2. *Бюджеты подразделений* составляются для управления деятельностью производственных подразделений и служб Общества, центров учета и ЦФО на основе операционных бюджетов. Перечень центров учета и ЦФО утверждается бюджетным комитетом.

3.4.3. *Бюджет доходов и расходов* формируется на основе операционных бюджетов и прогнозного отчета о доходах и расходах, который включает в себя планируемые доходы от производства/реализации основной продукции и услуг, рассчитанные на основе прогноза продаж, а также текущие расходы, рассчитанные, в свою очередь, на основе бюджетов подразделений, и ожидаемые финансовые результаты деятельности Общества.

3.4.4. *Бюджет движения денежных средств* отражает планируемые поступления и выплаты денежных средств и их эквивалентов отдельно по операционной и инвестиционной деятельности, а также включает в себя план привлечения финансово-кредитных ресурсов. Данный документ разрабатывается на основе операционных бюджетов и бюджетов подразделений с учетом графиков расчетов с поставщиками, покупателями, банками, прочими дебиторами и кредиторами, а также на основе переходящих остатков задолженности.

3.4.5. **Бюджет инвестиций** отражает планируемые расходы предприятия на приобретение долгосрочных активов и инвестиции в новые направления деятельности, сгруппированные по проектам. Бюджет инвестиций разрабатывается на основе отдельных инвестиционных проектов или планов (включая план мероприятий по повышению эффективности производства и снижению затрат, план по замене и обновлению основных производственных фондов, планы мероприятий по охране окружающей среды и обеспечению условий труда и т.п.).

3.4.6. **Прогнозный баланс** позволяет оценить планируемые изменения в финансовом состоянии Общества на конец бюджетного периода и выразить их в виде финансовых показателей ликвидности и финансовой устойчивости Общества.

3.4.7. **Пояснительная записка** прилагается к основным бюджетным документам, в ней раскрывается содержание целевых показателей и содержатся предположения (ограничения), использованные при составлении бюджета, а также приводится описание основных параметров бюджета и результаты многовариантного анализа и сценарного прогноза.

#### **4. Порядок подготовки и утверждения бюджетов.**

4.1. Генеральный директор не позднее 45 дней до начала планируемого периода приказом по предприятию доводит до руководителей структурных подразделений Общества целевые показатели на предстоящий год.

4.2. Не позднее 30 дней до начала планируемого периода заместитель генерального директора по коммерческим вопросам на основе утвержденных целевых показателей разрабатывает и предоставляет на согласование в планово-экономический отдел прогноз продаж и поступления выручки от покупателей.

4.3. Не позднее 25 дней до начала планируемого периода руководитель производственного отдела на основе прогноза продаж разрабатывает и предоставляет на согласование в планово-экономический отдел план производства продукции в разбивке по видам операционной деятельности.

4.4. Руководители подразделений - центров учета и ЦФО на основе производственных планов и нормативов, используя дополнительно данные о расходах подчиненных подразделений и договоры с поставщиками, разрабатывают проекты бюджетов подразделений и ЦФО, а затем представляют проекты на согласование в планово-экономический отдел не позднее 15 дней до начала планируемого года.

4.5. Планово-экономический отдел на основе согласованных бюджетов подразделений - центров учета и ЦФО, на основе бюджета продаж разрабатывает проекты бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств Общества в целом, готовит к ним пояснительную записку и представляет проекты для ознакомления членам бюджетного комитета за 3 дня до очередного заседания.

4.6. На бюджетном комитете рассматриваются проекты бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджетов подразделений - центров учета и ЦФО. Бюджетный комитет выдает рекомендации по корректировке бюджетных показателей, на основе которых вносятся изменения в бюджеты подразделений и ЦФО в течение 5 дней.

4.7. Окончательный вариант бюджетов Общества должен быть представлен совету директоров не позднее 15 дней до начала планируемого года.

4.8. Порядок предоставления информации при формировании бюджетов Общества утверждается бюджетным комитетом.

#### **5. Порядок уточнения и корректировки бюджетов.**

5.1. Ежеквартально, за 15 дней до начала очередного квартала, планово-экономический отдел подготавливает и представляет на утверждение бюджет на квартал в разбивке по месяцам и декадам. Бюджет на квартал представляет собой уточненный вариант бюджета на соответствующий период и должен соответствовать показателям, содержащимся в годовом бюджете.

5.2. В случае невозможности выполнения запланированных годовых показателей по объективным причинам исполнительные органы руководства Общества одновременно с квартальным бюджетом должны представить на утверждение новый вариант годового бюджета и обосновать необходимость изменения ранее согласованных целевых показателей на год перед советом директоров Общества.

5.3. Годовой бюджет корректируют от даты его пересмотра до конца года. До даты пересмотра действуют ранее утвержденные плановые показатели. Корректировки, вносимые в первоначальный вариант годового бюджета, оформляются документально и сохраняются в отдельном файле.

5.4. Текущий бюджет Общества составляется ежеквартально/ежемесячно/ подекадно в формате годового бюджета, в нем отражаются текущие корректировки плановых показателей, не изменяющие итоговых значений показателей годового бюджета. Текущие корректировки в бюджет вносятся в случае изменения прогноза продаж, программы производства, а также при существенном изменении закупочных цен на основные виды ресурсов, потребляемые предприятием.

## **6. Отчеты об исполнении бюджетов.**

6.1. Отчет об исполнении бюджета движения денежных средств составляется финансовым отделом еженедельно и предоставляется генеральному директору, заместителю генерального директора по экономике и финансам, начальнику планово-экономического отдела утром следующего понедельника. В отчете приводятся плановые и фактические показатели за неделю и с накоплением от начала месяца по всем формам расчетов.

6.2. Отчеты об исполнении операционных бюджетов и бюджетов подразделений и ЦФО составляются экономическим отделом ежемесячно не позднее 5 дней после завершения отчетного периода. В отчете приводятся плановые и фактические показатели за месяц и с накоплением от начала квартала.

6.3. Структурные подразделения и ЦФО не позднее 1-го числа каждого месяца обязаны по запросу планово-экономического отдела представлять справки о выполнении планов мероприятий и всю информацию, необходимую для анализа причин отклонений фактических показателей от плана.

6.4. Оценка исполнения годового бюджета в целом осуществляется планово-экономическим отделом поквартально не позднее 15 числа после завершения квартала. В отчете приводятся плановые и фактические показатели за квартал и с накоплением от начала года, а также рассчитываются отклонения фактических показателей от плана в абсолютном и процентном выражении. В состав отчета должна входить пояснительная записка с анализом причин указанных отклонений.

6.5. Планово-экономический отдел ежеквартально готовит прогноз выполнения целевых показателей бюджета с информацией о том, какое воздействие оказали или могут оказать последние события, не учтенные в бюджете, на достижение этих показателей.

6.6. Отчеты, подготовленные экономическим отделом, ежемесячно не позднее 20 числа после завершения квартала рассматриваются на заседаниях бюджетного комитета.

6.7. Отчет об исполнении сводного бюджета за год экономический отдел представляет бюджетному комитету Общества не позднее 20 января следующего года.

## **7. Контроль за исполнением бюджетов.**

7.1. Ответственность за организацию бюджетного процесса возлагается на руководителя Общества.

7.2. Ответственность за организационно-методическую работу, связанную с функционированием системы бюджетирования, в том числе за сбор информации, подготовку материалов для заседания бюджетного комитета, информирование руководителей служб и подразделений по вопросам, связанным с бюджетированием, возлагается на руководителя планово-экономического отдела.

7.3. Ответственными за выполнение планов и достижение запланированных показателей, за контроль над расходами в рамках утвержденных бюджетов являются руководители соответствующих производственных подразделений, служб и ЦФО.

7.4. Планово-экономический отдел осуществляет бюджетный контроль движения денежных средств по следующим основным направлениям:

- правильность заполнения бюджетных форм;
- соответствие сумм расходов утвержденным плановым лимитам;
- выполнение бюджетного регламента.

7.5. Ответственные за бюджетирование представляют в бюджетный комитет бюджеты по установленной форме.

7.6. Бюджетный комитет вправе требовать наряду с представлением бюджетов по установленной форме:

- аналитические материалы по их составлению; расшифровку отдельных сумм;
- другие материалы, имеющие отношение к бюджетированию.

7.7. Бюджетный комитет осуществляет контроль за качеством финансового учета, контроля и планирования движения денежных средств в структурных подразделениях и ЦФО, а также за выполнением бюджетного регламента.

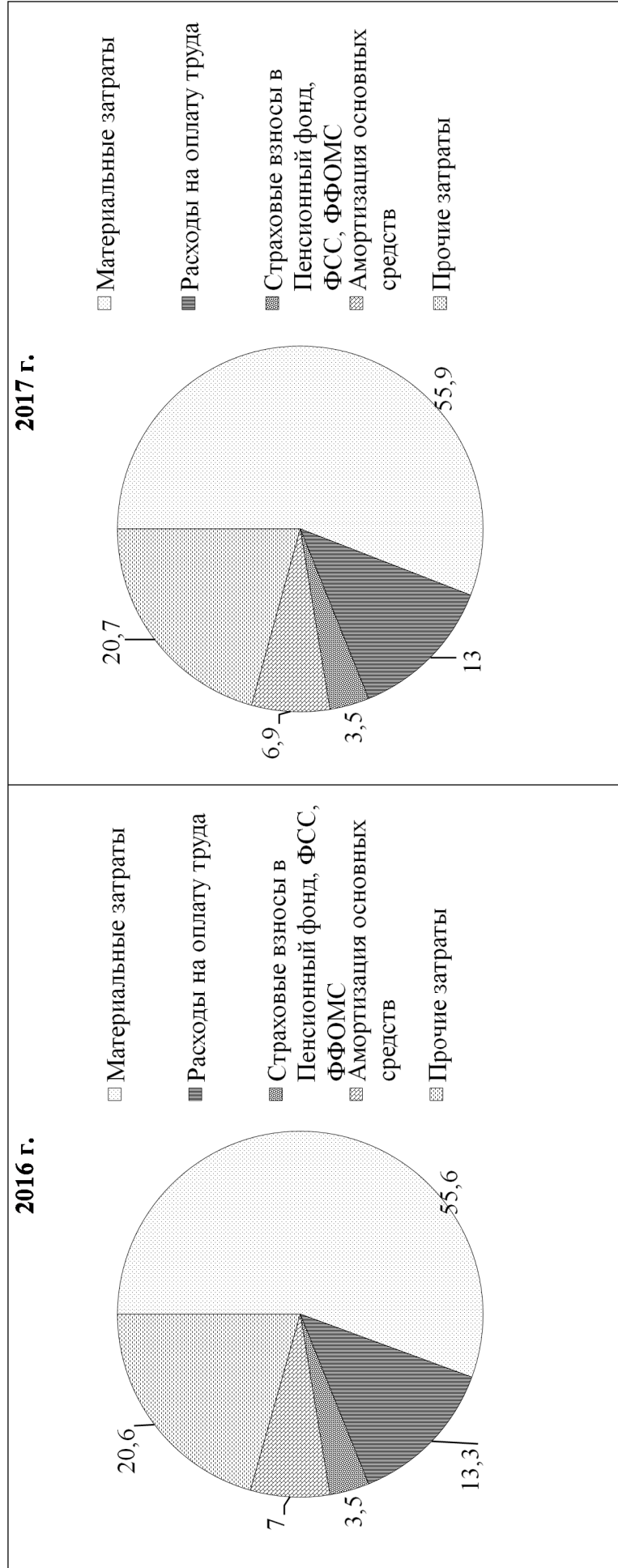
7.8. При неудовлетворительном ведении работы по подготовке и исполнению бюджетов бюджетный комитет вправе применять санкции и другие необходимые меры, направленные на исправление ошибок и улучшение работы по совершенствованию бюджетного процесса.

**Приложение Н**  
**Формулы расчета экономико-математической модели формирования**  
**и использования финансово-кредитных ресурсов коммерческой организации**  
**в формате бюджета движения денежных средств**

№ статьи	Наименование показателей	Условное обозначение, формула для расчета
1	2	3
<b>1</b>	<b>Поступления от текущей деятельности</b>	<b>SR</b>
1.1	Выручка от реализации продукции	$\sum_{i=1}^n Q_i \cdot P_i$
1.2	Выручка от реализации услуг	$\sum_{i=1}^m S_i \cdot V_i$
1.3	Прочая реализация и поступления от текущей деятельности	$\sum_{i=1}^r W_i$
<b>2</b>	<b>Выплаты от текущей деятельности</b>	<b>PC</b>
2.1	Материалы	$\sum_{j=1}^n (Q_j \cdot M_j + ST_j)$
2.2	Спецодежда, инвентарь	IN
2.3	Товары для перепродажи	$\sum_{j=1}^m N_j \cdot G_j$
2.4	Транспортно-заготовительные расходы	TC
2.5	Расчеты с персоналом	$\sum_{j=1}^n (SL_j + B_j) \cdot \left(1 + \frac{SI}{100\%}\right)$
2.6	Расчеты по налогам и сборам	$\sum_{j=1}^m TB_j \cdot \frac{TR_j}{100\%} PT$
2.7	Энергоресурсы	HE
2.8	Арендная плата	$\sum_{j=1}^t L_j$
2.9	Услуги сторонних организаций	$\sum_{j=1}^r U_j$
2.10	Прочие общехозяйственные расходы	A
2.11	Коммерческие расходы	C
<b>3</b>	<b>САЛЬДО от текущей деятельности (ст.1-ст.2)</b>	<b>BC = SR – PC</b>
<b>4</b>	<b>Поступления от инвестиционной деятельности</b>	<b>DI</b>
4.1	Реализация основных средств	$\sum_{i=1}^n SF_i$
4.2	Реализация нематериальных активов	$\sum_{i=1}^m SN_i$

1	2	3
4.3	Реализация долгосрочных финансовых вложений	$\sum_{i=1}^p SLT_i$
4.4	Доходы от долгосрочных финансовых вложений	$\sum_{i=1}^r D_i \cdot LT_i$
<b>5</b>	<b>Выплаты от инвестиционной деятельности</b>	<b>CI</b>
5.1	Капитальный ремонт	OV
5.2	Капитальные вложения	CC + CE
5.2.1	Капитальное строительство подрядными организациями	CC
5.2.2	Капитальное строительство собственными силами	CE
5.3	Приобретение основных средств	$\sum_{j=1}^t AF_j$
5.4	Приобретение нематериальных активов	$\sum_{j=1}^u AN_j$
5.5	Долгосрочные финансовые вложения	$\sum_{j=1}^y ALT_j$
<b>6</b>	<b>САЛДО от инвестиционной деятельности (ст.4-ст.5)</b>	<b>BI=DI-CI</b>
<b>7</b>	<b>Поступления от финансовой деятельности</b>	<b>DF</b>
7.1	Получение кредитов и займов	$\sum_{i=1}^n GL_i$
7.2	Эмиссия ценных бумаг	$\sum_{i=1}^m N_i \cdot IS_i$
<b>8</b>	<b>Выплаты от финансовой деятельности</b>	<b>CF</b>
8.1	Возврат ранее полученных кредитов и займов	$\sum_{j=1}^p CR_j$
8.2	Выплаты процентов по кредитам и займам	$\sum_{j=1}^r ER_j \cdot IR_j$
8.3	Выплаты процентов и дивидендов по ранее выпущенным ценным бумагам	$\sum_{j=1}^u ES_j \cdot D_j$
8.4	Погашение ранее выпущенных ценных бумаг	$\sum_{j=1}^y RS_j$
<b>9</b>	<b>САЛДО от финансовой деятельности (ст.7-ст.8)</b>	<b>BF=DF-CF</b>
<b>10</b>	<b>САЛДО от всех видов деятельности (ст. 3+ст.6+ст.9)</b>	<b>BT = BC+BI+BF</b>

**Приложение П**  
**Структура затрат на производство и реализацию продукции российских коммерческих организаций**



**Рис. П.1 - Затраты на производство и продажу товаров (работ, услуг) российских коммерческих организаций, %**

Примечание - Составлено автором по: Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/).