

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С. Л. Улина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 – Экономика

Совершенствование системы бюджетирования ООО «Про-Ток» в  
рамках реализации стратегии развития

Научный руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд. экон. наук С. Л. Улина

Выпускник \_\_\_\_\_ Н. А. Юминова

Красноярск 2024

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Совершенствование системы бюджетирования ООО «Про-Ток» в рамках реализации стратегии развития содержит страницы текстового документа, приложений, 36 использованных библиографических источника, 32 иллюстрации, 22 таблицы.

**СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА, ЦЕНТР ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, СТРАТЕГИЯ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ, БЮДЖЕТ, РАЗВИТИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОЦЕНКА.**

Объект исследования – ООО «Про-Ток».

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования компании для экономического обоснования стратегии «Про-Ток».

Задачи работы:

- 1) рассмотреть понятия, сущность и виды бюджетирования;
- 2) обозначить роль бюджетирования в реализации стратегии;
- 3) проанализировать организационно-правовую структуру ООО «Про-Ток»;
- 4) провести финансовый анализ хозяйственной деятельности ООО «Про-Ток»;
- 5) провести стратегический анализ деятельности ООО «Про-Ток»;
- 6) провести анализ основных элементов системы бюджетирования на предприятии для стратегического планирования и реализации стратегии развития ООО «Про-Ток»;
- 7) предложить направления совершенствования системы бюджетирования в ООО «Про-Ток»;
- 8) экономически обосновать стратегию развития ООО «Про-Ток».

В результате исследования деятельности ООО «Про-Ток» и ее бюджетного управления, была выявлена проблема, связанная с осуществлением бюджетного процесса, которое не позволяет оценивать эффективность продуктовых направлений компании.

В итоге были разработаны рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования для экономического обоснования стратегии «Про-Ток»: была разработана финансовая структура, способствующая реализации стратегических направлений. Сформирована соответствующая ей система бюджетов для каждого продуктового направления. Предложена система контроля и мотивации для исполнения стратегии. Рассчитаны бюджеты доходов и расходов по каждому ЦФО, оценена эффективность стратегических направлений развития компании. Разработаны предложения по повышению эффективности стратегического направления наращивания объема выпускаемой продукции за счет перехода на собственное производство комплектующих изделий.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Теоретические основы бюджетирования.....	6
1.1 Содержание и принципы бюджетирования .....	6
1.2 Виды бюджетов и методика их составления .....	13
1.3 Роль бюджета в стратегическом управлении .....	21
2 Анализ деятельности ООО «Про-Ток» .....	25
2.1 Экономико-организационная характеристика ООО «Про-Ток» .....	25
2.2. Финансовый анализ предприятия. ....	32
2.3 Стратегический анализ ООО «Про-Ток» .....	38
3 Разработка системы бюджетов и рекомендации по управлению бюджетированием компании .....	54
3.1. Разработка финансовой структуры компании для построения системы бюджета в рамках реализации стратегии .....	54
3.2 Экономическое обоснование стратегии развития предприятия на основе сформированной системы бюджетов .....	60
3.3 План мероприятий по реализации стратегии развития ООО «Про-Ток»..	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А-Д.....	83-89

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики многие отечественные компании используют целый комплекс инструментов стратегического и оперативного управления, где значимой составляющей является бюджетирование.

Разработка регулярных производственных и финансовых бюджетов является важнейшим компонентом финансовой аналитической работы организаций независимо от отраслевой принадлежности. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования денежных средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков, а также контролю за их фактическим исполнением. Бюджетирование обеспечивает финансовую основу для реализации стратегии.

Бюджетирование – это целостный комплекс современных методов планирования, учета, контроля и анализа, то есть является системой внутреннего финансового управления организации. Основной задачей бюджетирования является улучшение финансово - экономического состояния и повышение финансовой устойчивости как предприятия в целом, так и отдельных его структурных подразделений на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение финансовых средств и их источников, выявлении рисков и снижении их уровня, а также в повышении гибкости экономического субъекта.

Именно бюджетирование помогает принять организации ряд правильных управленческих решений и стать эффективным инструментом управления. Финансовая структуризация позволяет вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри компании и оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей. Наличие финансовой структуры позволяет руководству компании видеть, кто за что отвечает, позволяет оценивать, контролировать и координировать деятельность подразделений организации.

Цель ВКР – разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования компании для экономического обоснования стратегии «Про-Ток».

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятия, сущность и виды бюджетирования;
- 2) обозначить роль бюджетирования в реализации стратегии;
- 3) проанализировать организационно-правовую структуру ООО «Про-Ток»;
- 4) провести финансовый анализ хозяйственной деятельности ООО «Про-Ток»;
- 5) провести стратегический анализ деятельности ООО «Про-Ток»;
- 6) провести анализ основных элементов системы бюджетирования на предприятии для стратегического планирования и реализации стратегии развития ООО «Про-Ток»;

7) предложить направления совершенствования системы бюджетирования в ООО «Про-Ток»;

8) экономически обосновать стратегию развития ООО «Про-Ток».

Объектом исследования является ООО «Про-Ток».

Предмет исследования – система бюджетирования компаний.

Теоретическими методами ВКР стали анализ научной и учебной литературы в электронном виде, сбор информации по исследуемой теме в сети Интернет.

Практические методы: анализ, синтез, финансовый анализ, стратегический анализ рынка, разработка финансовой структуры, разработка системы бюджетов, финансовое планирование и прогнозирование.

## **1 Теоретические основы бюджетирования**

### **1.1 Содержание и принципы бюджетирования**

Эффективное управление финансами компании возможно только при грамотном планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений хозяйствующего субъекта. Особенно в условиях рыночной экономики необходимость прогнозирования, планирования деятельности предприятий и разработки системы бюджетирования является одним из важных аспектов организации финансов предприятий. Так как отсутствие системы планирования в организации, как правило, приводит к принятию ошибочных управленческих решений, которые повлекут за собой нарушение координации действий между подразделениями, уменьшение возможностей для развития на рынке производимых товаров и услуг, а также к снижению конкурентоспособности в организации. В связи с этим, необходимо определить понятия «планирование», «бюджетирование» и установить связь со стратегическим управлением предприятия.

Планирование – это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определения путей их наиболее эффективного управления [1, с. 118].

Одним из современных управленческих инструментов, позволяющих решить вышеуказанные задачи, является бюджетирование. Понятие «бюджетирование» от английского происхождения «budgeting» означает процесс подготовки бюджета, сметы и осуществление контроля за его исполнением. В экономически развитых странах, а также в Российской Федерации, крупные предприятия и организации используют данную технологию. Государственное управление также практикует инструмент бюджетирования.

Понятие «бюджетирование» появилось в начале XX века, но, не смотря на это однозначного определения нет, исходя из анализа изучения экономической литературы.

Во-первых, ряд авторов рассматривают данное понятие как систему. Так В.В. Бурцев определяет бюджетирование как систему планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам финансовой ответственности (ЦФО) или сегментам бизнеса, позволяющую анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. [4, с. 10]. Также В. Б. Ивашкевич – информационная система внутрифирменного, корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами [5, с. 449].

Бюджетирование как непрерывный «3-х кратный» цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт – анализа исполнения бюджета отчетного периода рассматривают Е. А. Супрунова и С. Т. Миерманова [6]. Данный бюджетный цикл представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Бюджетный цикл предприятия

Таким образом, бюджетный цикл — это период от начала первой стадии бюджетного процесса, то есть составления сводного бюджета, до завершения третьей стадии, которая заключается в план-факт анализа исполнения сводного бюджета. В наилучшем случае бюджетный процесс на предприятии должен быть непрерывным – завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Во-вторых, некоторые авторы рассматривают бюджетирование в рамках процессного подхода. Так О. Н. Волковой выявлено, что бюджетирование – это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей.

В-третьих, бюджетирование можно рассмотреть как инструмент управления. О. П. Осипова определяет как инструмент финансового контроля за деятельностью организации, направленный на выполнение следующих задач: авторизации расходования средств на уровне менеджеров отделов, измерение эффективности работы отделов путем четкого определения конечной цели [6, с. 174].

Более широкое определение В.Е. Хруцкого и В. В. Гамаюнова. С одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой — управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений. Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая

анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами [7, с. 25–26].

В настоящее время в нашей стране сформировался подход к управлению предприятием на основе концепции «бюджетирование», которая может иметь как узкое, так и широкое понимание.

Одним из фундаментальных оснований для этого является то, что иногда бюджет рассматривается как финансовый план [7, с. 22], что расширяет его интерпретацию. В рамках этого подхода определяются объемы инвестиций, структура капитала, направления финансирования, а также разрабатываются планы движения денежных средств и плановый баланс. Однако для создания финансового плана важно также разработать планы производства, запасов, трудовых ресурсов и другие. Введение таких планов расширяет понимание бюджета и позволяет охватить в нем более широкий спектр планов, а не только финансовые планы.

В узком смысле бюджет организации – это и есть финансовый план [9]. Но общий бюджет организации состоит из частных детализированных бюджетов.

Таким образом, бюджетирование, с одной стороны, является планированием, а с другой – выполняет контрольные функции, причем именно через бюджетирование осуществляется детализация долгосрочных планов, что позволяет определять краткосрочные плановые задания и осуществлять контроль.

При формировании бюджетов в организации нужно придерживаться следующих принципов:

1. Систематичность: бюджетирование должно происходить на регулярной основе, чтобы обеспечить контроль и планирование финансовых ресурсов.

2. Гибкость: бюджетирование должно быть гибким, чтобы учитывать изменения внешних факторов и внутренних условий организации.

3. Реалистичность: бюджетные показатели должны основываться на реалистических и обоснованных данных, чтобы обеспечить достижение целей.

4. Коммуникация: бюджетирование должно быть процессом сотрудничества и коммуникации между различными уровнями управления компании, чтобы обеспечить достижение общих целей.

5. Постоянный контроль и анализ: бюджетирование требует регулярного контроля и анализа фактических показателей в сравнении с плановыми, чтобы принимать необходимые корректировки и решать проблемы.

6. Интеграция: бюджетирование должно быть интегрировано во все функциональные области организации, чтобы обеспечить единый подход к планированию и контролю финансовых ресурсов.

7. Долгосрочная ориентация: бюджетирование должно учитывать не только текущие потребности и задачи, но и долгосрочные перспективы и цели организации.

8. Соответствие стратегии: бюджетные показатели и цели должны быть согласованы со стратегическими целями и направлением развития компании.



9. Прозрачность: бюджетирование должно быть прозрачным и доступным для всех заинтересованных сторон, чтобы обеспечить ответственность и участие всех сотрудников в достижении общих целей.

10. Контроль затрат: бюджетирование должно включать контроль и ограничение затрат, чтобы обеспечить эффективное использование ресурсов и максимизацию прибыли организации.

Бюджетирование в компании служит для решения следующих задач:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей предприятия.

2. Координирование различных видов деятельности и подразделений: согласованная деятельность возможна только при наличии координации между всеми подразделениями. Бюджетирование позволяет использовать все направления работы для достижения общей цели компании.

3. Анализ итогов деятельности: проведение анализа после реализации финансового плана позволяет выявить слабые стороны и ошибки. Это помогает корректировать стратегию и повышать эффективность деятельности компании.

4. Анализ деятельности менеджеров: бюджетирование определяет задачи и цели компании. Оценка результатов работы менеджеров позволяет контролировать эффективность реализации бюджетирования и подготавливать основу для стимулирования сотрудников.

5. Мотивация работников и руководства: бюджетирование формирует ориентиры для деятельности компании, что помогает мотивировать сотрудников и руководство, соответствуя стратегическим задачам.

6. Создание коммуникационной среды: рекомендуется информировать сотрудников о целях и планах руководства. Это способствует мотивации и вовлеченности, повышает производительность. Бюджетирование обеспечивает движение информации как от руководства к сотрудникам, так и от сотрудников к руководству.

При осуществлении бюджетного процесса в коммерческой организации различаются несколько важных этапов:

1. Составление финансовой структуры, которая определяет финансовые ресурсы и их распределение внутри организации.

2. Формирование бюджетной структуры, где устанавливаются различные бюджеты для разных сфер деятельности компании.

3. Разработка методологии и процедур управленческого учета, которые позволяют отслеживать и контролировать финансовые операции организации.

4. Создание регламента планирования, где определяются сроки и порядок составления бюджетов, а также ответственные лица за каждый этап процесса.

5. Внедрение системы бюджетирования, которая предполагает использование специальных программ и инструментов для эффективной работы с бюджетами и контроля за их исполнением.

На рисунке 2 представлены стадии бюджетирования [8].

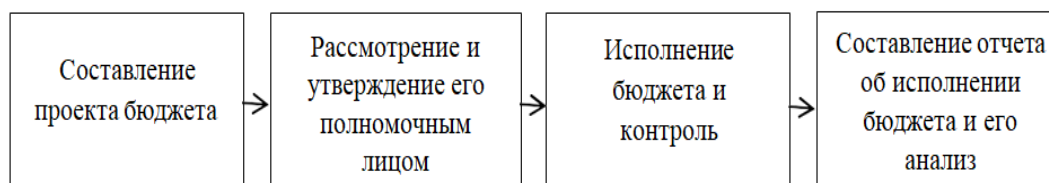


Рисунок 2 – Стадии бюджетирования

На этапе составления проекта бюджета происходит определение стратегических целей и задач предприятия. Здесь руководство определяет, что будет являться приоритетом в их деятельности на определенный период времени. Это может быть, например, увеличение продаж, сокращение затрат или развитие новых рынков. Далее следует составление прогноза финансовых показателей. Это важный этап, на котором проводится анализ предыдущих результатов, учитываются текущие тенденции и прогнозируются будущие доходы и расходы. На основе этого прогноза разрабатывается бюджетный план. Следующий шаг – это распределение ресурсов и определение бюджетных ограничений для каждой функциональной области предприятия. Здесь выделяются средства на заработную плату, закупку материалов, маркетинговые мероприятия и другие операционные расходы.

Как только бюджетный план утвержден, наступает этап контроля и исполнения. Проводится контроль за фактическими результатами и составляются регулярные отчеты о выполнении бюджета. При необходимости корректируются планы и принимаются специфические решения для достижения поставленных целей.

Очень важным аспектом в бюджетном процессе является коммуникация сотрудникам и заинтересованным сторонам. Четкое представление о бюджете и его значимости помогает всем сторонам понимать и соблюдать установленные рамки и цели.

Необходимо отметить, что бюджетный процесс является динамическим и требует постоянного мониторинга и анализа. Он позволяет предприятию контролировать финансовые потоки, оптимизировать ресурсы и принимать эффективные решения для достижения успеха.

Финансовая структура компании является важным элементом ее стратегии и включает в себя способы финансирования и распределения капитала, управление долгом и кредитами, а также принятие решений о вложении и использовании финансовых ресурсов.

Для разработки финансовой структуры компании в рамках реализации стратегии следует выполнить следующие шаги:

1. Определение целей и стратегии компании: Необходимо определить основные цели и стратегию компании, чтобы иметь понимание не только о текущих финансовых потребностях, но и о долгосрочных целях и планах компании.

2. Оценка финансовой ситуации: Следует провести анализ текущей финансовой ситуации компании, выявить ее финансовые ресурсы, обязательства, доходы и расходы, чтобы понять, какие финансовые рычаги могут использоваться для реализации стратегии.

3. Определение оптимальности капиталовложения: Необходимо проанализировать финансовые потребности компании и определить, на что и в каких объемах следует направить доступный капитал. Это включает в себя оценку возможности осуществления внутреннего источника финансирования (например, реинвестирование прибыли) и привлечение внешних источников (например, эмиссия акций или привлечение заемного капитала).

4. Управление долгом и кредитами: Если компания рассматривает возможность использования заемного капитала, необходимо определить оптимальные условия займа и управлять кредитными платежами, чтобы не допустить проблем с погашением долга.

5. Распределение финансовых ресурсов: Следует определить, какие проекты и инициативы требуют финансирования, и разработать систему управления распределением финансовых ресурсов в соответствии с приоритетами и потребностями компании.

6. Мониторинг и анализ: Разработанная финансовая структура должна быть подвергнута мониторингу и анализу, чтобы убедиться в ее эффективности и соответствии стратегическим целям компании. При необходимости можно внести корректировки и улучшения.

Все эти шаги позволяют разработать финансовую структуру компании, которая будет способствовать реализации стратегии и управлению финансовыми ресурсами компании. Необходимо также учесть, что финансовая структура компании может изменяться со временем в зависимости от ее финансового состояния и стратегических потребностей.

При внедрении системы бюджетирования необходимо определить состав и иерархию центров финансовой ответственности (ЦФО). Центр финансовой ответственности представляет собой определенный сегмент внутри предприятия, который руководит ответственное лицо, принимающее стратегические решения. ЦФО отвечает за достижение определенных финансовых показателей, которые подчинены целям предприятия.

Выделяют следующие виды ЦФО:

1. Центры инвестиций (ЦИ) – это подразделения, руководители которых отвечают за капиталовложения, доходы и затраты. ЦИ являются вершиной финансовой структуры организации. Чаще всего ЦИ является холдинг. Цель – управление оборотным капиталом и внеоборотными активами компании, отвечает за уровень прибыли.

2. Центры прибыли (ЦП) – это подразделения, руководители которых отвечают как за затраты, так и за сумму принесенной прибыли. ЦФО более высокого уровня иерархии, чем ЦЗ, ЦД, ЦМД. Примером ЦП может выступать отдельные компании в составе холдинга.

3. Центры дохода (ЦД) – это подразделения, руководители которых отвечают только за доход. Цель – формирование доходов компании за счет своей деятельности. Могут иметь и определенные затраты, уровень которых незначителен по сравнению с доходом. Так отдел сбыта – отвечает не за всю себестоимость, а лишь за затраты на ее реализацию. ЦД могут быть коммерческая служба, отдел продаж и т.д.

4. Центры маржинального дохода (ЦМД) отвечают за финансовую эффективность своего в рамках своего направления, которая измеряется разницей между выручкой (доходам) и прямыми затратами. ЦМД обычно соответствуют бизнес-направлениям в компании.

5. Центры затрат (ЦЗ) – подразделения, руководители которых отвечают только за затраты. ЦЗ для выполнения своих функциональных обязанностей необходимо использовать различные ресурсы. Цель – обеспечить наилучшее качество услуг в рамках выделенного бюджета. Примерами ЦЗ являются производственные подразделения, службы обеспечения (бухгалтерия, отдел кадров, административно-хозяйственный отдел).

6. Венчур-центры – обеспечивают открытие нового бизнес-направления.

Центры ответственности необходимы не только для экономической, но и управленческой деятельности предприятия. Для функционирования финансовой структуры необходим инструмент – бюджет, так как финансовая ответственность реализуется через исполнения бюджетов, а именно:

1. Каждый центр осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и (или) расходов, запланированных на определённый период;

2. Цель ЦФО – выполнение своих задач в рамках выделенного бюджета.

Для каждого ЦФО закрепляется конкретный бюджет на предприятии, который содержит количественные показатели деятельности.

На основе вышесказанного, можно сделать вывод, что бюджетирование является современным инструментом финансово-экономического управления предприятием. Оно включает в себя планирование, контроль, анализ и корректировку деятельности с использованием стоимостных показателей. Главная цель бюджетирования – достижение целей предприятия путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Если применять системный подход, то бюджетирование можно определить как систему управления, ориентированную на достижение стратегических и тактических целей организации, установленных ее собственниками и управленческим персоналом.

В данной работе бюджет предприятия будет рассматриваться как план, составленный в натуральном и (или) денежном выражении. Бюджет определяет потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов.

## 1.2 Виды бюджетов и методика их составления

В финансовой литературе существует множество разновидностей бюджетов. Рассмотрим некоторые из них. Бюджет предприятия – это план, составленный на следующий период или факт отчётного периода в натуральном и денежном выражении, определяющий потребность организации в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов, или описывающий фактическое потребление ресурсов, соответствующее реально полученным доходам. Предприятие является многогранной системой, поэтому необходимо составлять планы и контролировать их исполнение в разных разрезах, для каждого из которых соответствует определенный тип бюджета.

Критериями формирования бюджета являются:

- 1) по всему предприятию составляется итоговый бюджет (сводный бюджет);
- 2) по ЦФО составляются операционные бюджеты;
- 3) по различным областям деятельности (продажи, закупки, производство и т.д.) составляются функциональные планы.

Все типы бюджетов образуют вместе бюджетную систему предприятия.

Функциональный бюджет – это бюджет, отражающий определенную сторону деятельности предприятия. Между функциональными направлениями деятельности и их бюджетами существует взаимное соответствие:

- 1) продажи – бюджет продаж, бюджет доходов от реализации;
- 2) закупки – бюджет закупок, бюджет расходов закупки;
- 3) управление персоналом – бюджет расходов на персонал и т.д.

Операционные и функциональные бюджеты взаимосвязаны, так как ряд ЦФО образованы по функциональному признаку.

Бюджеты составляются в различных единицах измерения. Единица измерения отражает предмет ведения бюджетов. С этой точки зрения выделяют: стоимостные и натурально-стоимостные бюджеты.

К стоимостным бюджетам относят: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет по балансовому листу и бюджет движения денежных средств.

Бюджет баланса и БДР являются стоимостными бюджетами, т.е. отражают ту или иную стоимость в денежных единицах, не отражают денег или денежных потоков как таковых, а БДДС – это денежный бюджет в чистом виде. Стоимостные и денежные бюджеты входят в итоговый бюджет предприятия. Таким образом, эти типы бюджетов являются основными источниками информации для оценки деятельности предприятия.

Натурально-стоимостные бюджеты составляются по продажам, остаткам готовой продукции на начало и конец периода, производству, остаткам незавершенного производства на начало и конец периода, остаткам сырья и материалов на начало и конец периода, потребностям производства, по закупкам. К натурально-стоимостным бюджетам относятся бюджеты товаров, запасов и внеоборотных активов. Они отражают движение всех активов на предприятии, за исключением денежных.

В зависимости от поставленных целей бюджетирование может быть стратегическим или оперативным. При стратегическом планировании в расчет берутся достаточно длительные промежутки времени: полугодие, год.

Оперативное бюджетирование подразумевает работу с менее длительными временными периодами: квартал, месяц, неделя. Оперативное бюджетирование более детализировано, и в нем содержится больше бюджетных показателей.

Инструментом делегирования полномочий и ответственности каждому центру финансовой ответственности за относящиеся к нему финансовые показатели является операционный бюджет. Операционный бюджет – это бюджет определенного ЦФО. Целью составления данного бюджета является планирование и учет результатов хозяйственных операций отдельного ЦФО. Стоит отметить, что для каждого ЦФО составляется только один операционный бюджет. Таким образом, общее количество бюджетов соответствует количеству ЦФО. Операционный бюджет обычно состоит из таких документов, как бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок, бюджет прямых материальных затрат, бюджет затрат на оплату труда, бюджет себестоимости продукции, бюджет накладных расходов, бюджет по расчетам с кредиторами. Для того чтобы составить операционный бюджет необходимо составить:

- 1) бюджет реализации (продаж);
- 2) бюджет производства;
- 3) бюджет затрат материалов и закупок материалов в натуральных и денежных единицах;
- 4) бюджет затрат на оплату труда;
- 5) бюджет накладных расходов;
- 6) бюджет запасов готовой продукции на конец отчетного периода в натуральных и денежных единицах;
- 7) бюджет управленческих и коммерческих расходов;
- 8) бюджет движения денежных средств;
- 9) бюджет доходов и расходов;
- 10) прогноз баланса на начало периода.

Разработка бюджета продаж включает в себя определение планируемого объема продаж на основе анализа рынка, потребительского спроса и конкурентных условий. Также необходимо учитывать сезонные колебания, тенденции в отрасли и другие факторы, которые могут влиять на объем продаж. Товарная структура бюджета продаж отражает доли различных товаров или услуг в общем объеме продаж. Это позволяет оценить вклад каждого товара в общую выручку и определить приоритеты в дальнейшем планировании и управлении. Бюджет продаж является основой для других бюджетов, таких как бюджет производства, бюджет закупок, бюджет затрат и бюджет прибыли. Информация о планируемом объеме продаж позволяет определить необходимые ресурсы, запланировать закупки и определить ожидаемые затраты. Кроме того, бюджет продаж используется для оценки эффективности работы организации и ее финансового состояния.

После установления планируемого объема реализации в натуральном выражении можно определить то количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести для того, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов. Бюджет производства рассчитывается как сумма бюджета продаж и разницы между прогнозируемым запасом готовой продукции на конец периода и запасом готовой продукции на начало периода. Этот бюджет позволяет определить количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести для достижения запланированных продаж и поддержания необходимого уровня запасов. Если уровень запасов должен быть увеличен, то нужно произвести дополнительное количество единиц продукции или услуг. В ином случае необходимо производить меньшее количество единиц продукции или услуг, чем запланировано продать.

Бюджет затрат материалов и закупок материалов в натуральных и денежных единицах включает в себя плановые потребности по закупке запасов и их использование. Этот бюджет может быть представлен как в одном документе, так и в отдельных самостоятельных бюджетах.

В бюджете закупки и использования запасов определяются сроки закупки и количество необходимого для приобретения сырья, материалов и полуфабрикатов. Эти данные основываются на производственных планах. Использование материалов определяется производственным бюджетом и предлагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Путем умножения количества единиц материалов на их оценочные закупочные цены можно получить бюджет закупки материалов. Правильное составление и выполнение бюджета закупки/использования запасов позволяет эффективно планировать и контролировать расходы на материалы и обеспечить необходимые запасы для производства. Это важный компонент финансового планирования и управления предприятием.

Бюджет затрат на оплату труда включает в себя все расходы, связанные с оплатой труда сотрудников организации. Бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, получаемое умножением количества единиц продуктов или услуг на норму затрат труда в часах на единицу. В этом же документе или в отдельном определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на различные часовые ставки оплаты труда и суммированием этих затрат. Затраты труда в денежном выражении могут включать в себя не только заработную плату работников, но и дополнительные выплаты, такие как премии, пособия, пенсионные отчисления и другие. Определение затрат труда в денежном выражении позволяет оценить себестоимость производства или оказания услуги, а также планировать бюджет компании и принимать решения об оптимизации затрат.

Ответственность за разработку и исполнение бюджета коммерческих расходов обычно несет отдел продаж, так как он отвечает за сбыт продукции и услуг. В бюджете коммерческих расходов детализируются все предполагаемые

расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. Некоторые расходы, например комиссионные и транспортные затраты, могут быть переменными в зависимости от объема продаж. Другие расходы, такие как расходы на рекламу, заработная плата контролеров, являются постоянными и не зависят от объема продаж.

Бюджет общепроизводственных расходов включает в себя затраты на аренду и содержание производственных помещений, коммунальные услуги, обслуживание и ремонт оборудования, затраты на транспортировку сырья и готовой продукции, расходы на упаковку, складирование и логистику, а также прочие не прямые затраты, связанные с производством товаров или предоставлением услуг. Данный бюджет составляется на основе прогноза объемов производства и продаж, а также плана использования ресурсов. Он позволяет определить сумму денежных средств, необходимую для обеспечения нормального функционирования производственного процесса. Бюджет общепроизводственных расходов служит основой для планирования и контроля затрат, что позволяет управлять финансовыми ресурсами компании, оптимизировать производственные процессы и повысить эффективность деятельности предприятия.

Бюджет управленческих расходов представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, которые не относятся к расходам, связанным с производством и сбытом продукции, но необходимы для поддержания общей деятельности в будущем периоде. Разработка такого бюджета необходима для обеспечения информации при подготовке бюджета наличных средств, а также для целей контроля этих расходов. Большую часть элементов этого бюджета составляют постоянные затраты, то есть расходы, которые имеют постоянный или почти постоянный характер и не зависят от объема производства или продаж. Примерами таких расходов могут быть аренда помещений, коммунальные услуги, заработная плата административного персонала, расходы на офисное оборудование и программное обеспечение, юридические услуги, реклама и маркетинговые расходы, а также прочие расходы, связанные с обслуживанием организации в целом. Однако бюджет общих и административных расходов также может включать некоторые переменные расходы, которые зависят от объема деятельности и могут изменяться в зависимости от изменений внешних условий или стратегии организации. В любом случае, целью этого бюджета является планирование и контроль расходов, связанных с поддержанием общей деятельности организации, чтобы обеспечить ее эффективное функционирование в будущем.

Так как хозяйственную деятельность предприятия можно представить в виде набора определенных функций, то статьи операционных бюджетов, сгруппированные по признаку функциональной принадлежности, образуют функциональные бюджеты. Его цель – определить потребности в ресурсах для различных областей деятельности организации. Функциями организации могут быть продажи, закупки, производство, хранение, транспортировка,



административно-хозяйственная деятельность, финансовая деятельность, а также инвестиционная деятельность.

Инвестиционный бюджет определяет объекты инвестирования, объемы и сроки реальных инвестиций. Капитальные затраты разделяются по структурным подразделениям и определяют какие затраты будут финансироваться централизованно, а некоторые в рамках структурного подразделения. Инвестиционный бюджет включают: бюджет капитальных вложений, бюджет инвестиционных поступлений, бюджет реализации внеоборотных активов.

Каждый функциональный бюджет составляется по всей организации, и в совокупности образуют бюджетную структуру предприятия. Многие операции организации оказывают влияние на все три итоговых бюджета. Например, реализации товаров будет отражаться в бюджетах товаров, запасов и внеоборотных активов как отгрузка готовой продукции, в БДР в качестве начисления дохода от реализации, а в случае оплаты товара покупателем в БДДС в качестве поступления денег от реализации.

Таким образом, итоговые бюджеты нужны не только для планирования финансовых результатов, а также для отслеживания отдаленных изменений тех или иных моментов в стратегии и тактике предприятия. Рассмотрим подробнее каждый из них.

БДР показывает, как формируются экономические результаты деятельности организации, т.е. итоги производственно-финансовой деятельности предприятия, который отражает изменение стоимости его имущества. Цель БДР – управление прибылью и рентабельностью организации.

БДР отражает: доходы, расходы их разницу, то есть прибыль или убыток организации. Доходы и расходы указываются по общей сумме или могут быть детализированы по тому или иному критерию (ЦФО, источник получения или направление расходования и т.д.).

На основе полученных данных при помощи факторного анализа можно спланировать и определить по факту значение каждого источника доходов для общей суммы, как доходов, так и прибыли. Данный анализ будет полезен для маркетинговой политики организации, и ее производственной программы. Также благодаря БДР можно определить статьи расходов, на которые имеет смысл влиять с целью улучшения финансовых результатов.

Формат БДР, т. е. последовательность и группировка статей должны соответствовать форме Отчёта и прибыли и Убытках (ОПУ), так как именно данное соответствие позволит качественно спланировать и учесть весь процесс финансовых результатов деятельности организации. В связи с этим формирование БДР происходит путем последовательного вычитания из валовых финансовых результатов (выручка, маржинальный доход и т.д.) соответствующих расходов. По результатам этого вычисления на каждом шаге формируются «очищенные» от конкретной части расходов финансовые результаты. На последнем этапе получаем чистую прибыль организации.

БДДС отражает денежные потоки по местам хранения денежных средств: по всем видам банковских счетов, кассе и т.д.

С точки зрения движения денежных средств существуют два вида: поступления предприятию и выплаты (платежи) предприятия. Их разность образует чистый денежный поток, который может быть положительным, т.е. в организации происходит накопление временно свободных денежных средств, или отрицательным, т.е. недостаток денежных средств.

Формирование большинства доходов и расходов связано с поступлениями и выплатами денежных средств, поэтому между поступлениями и доходами, а также расходами и выплатами существует соответствие. При составлении БДДС и БДР должно быть соблюдено условие – уровень детализации статей бюджетов должен быть одинаковым.

БДДС можно составить на основе перечня статей БДР, но важно учитывать некоторые корректировки. Необходимо исключить из списка те статьи, которые не относятся к движению денег, а именно амортизацию, курсовые разницы, суммовые разницы, переоценку товарно-материальных ценностей, излишки или недостачи по результатам инвентаризации, а также брак и потери в производстве. В бюджет добавляют только те статьи, которые отражают движение денег. К таковым можно отнести кредиты и займы полученные (выданные), авансы приобретение основных средств и нематериальных активов и капитальные ремонты.

При помощи БДДС планируются, учитываются и анализируются объемы выплат и поступлений, даты совершения платежа и выплаты, направленность денежного потока: поступлений – по источникам, выплат – по целевому назначению, а также обороты денежных средств за период, которые необходимы для оценки потребности в дополнительном финансировании, остаток денежных средств в кассе и на счетах на конкретные (контрольные) даты.

Таким образом, БДДС является обязательным инструментом управления денежными потоками, который позволит управлять платежеспособностью предприятия.

Бюджет баланса основывается на управленческом учете и представляет собой прогнозную информацию о стоимости активов и источниках их формирования.

Бюджет баланса имеет следующие отличия от бухгалтерского баланса по типу исходной информации, составлению, формату, анализу и периодичностью.

Во-первых, бюджет баланса составляется на основе данных управленческого учета, а не по бухгалтерским стандартам. Во-вторых, бухгалтерский баланс составляется исключительно на основе фактического состояния предприятия, а бюджет баланса – и для прогнозирования будущей стоимости предприятия, и отражения его фактической стоимости. Формат бухгалтерского баланса строго регламентирован государством, в то время как бюджет баланса формируется с учетом потребностей конкретного бизнеса.

Бюджет баланса позволяет более подробно учитывать нематериальные активы и проводить анализ по различным параметрам, таким как виды ТМЦ, контракты, контрагенты, валюты, места хранения, сотрудники и т.д. По периодичности: бухгалтерский баланс составляется один раз в квартал, в то время как бюджет баланса может составляться любым удобным образом, включая ежедневное составление.

При составлении бюджетного баланса, активы и пассивы предприятия анализируются с точки зрения планируемых изменений в ближайшем будущем. Это позволяет оценить, какие активы и пассивы будут иметься в распоряжении предприятия, и как их использование и финансирование будет оказывать влияние на его финансовое положение и результативность.

При анализе пассивов бюджетного баланса, особое внимание уделяется источникам финансирования - как предполагаемым (привлечение кредитов, эмиссия акций и т. д.), так и фактическим (долговые обязательства).

При анализе активов бюджетного баланса, особое внимание уделяется предполагаемым активам (приобретение нового оборудования, недвижимости и т. д.) и оценке, как они будут использоваться для достижения поставленных финансовых целей предприятия.

Важно отметить, что бюджетный баланс не заменяет бухгалтерский баланс, а является инструментом для планирования и контроля финансового состояния предприятия в будущем. Он позволяет предвидеть различные финансовые сценарии, проводить анализ рисков и принимать решения для обеспечения финансовой устойчивости и развития предприятия.

Сводный бюджет производственной компании можно классифицировать по уровням. Сводный бюджет – это план деятельности предприятия на установленный период времени, выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса компании и подразделения, составляющие ее организационную структуру.

Сводный бюджет состоит из трех подбюджетов 1-го уровня: операционного, инвестиционного и финансового. Иерархическая структура сводного бюджета представлена на рисунке 3.

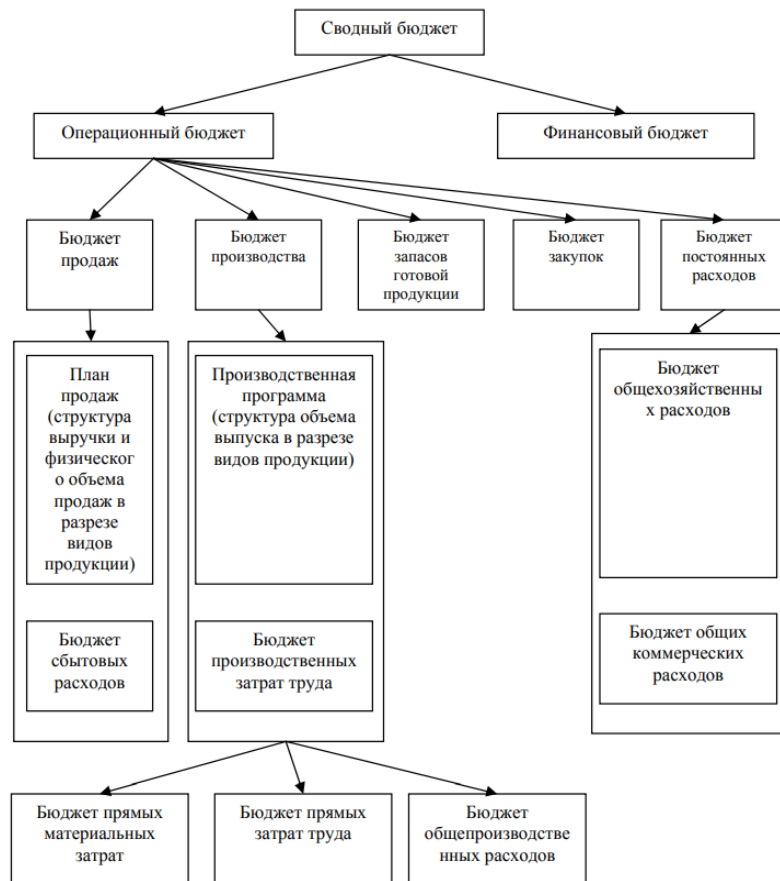


Рисунок 3 – Иерархическая структура сводного бюджета предприятия

Иерархическая структура сводного бюджета предприятия представляет собой систему разделения бюджетных показателей на крупные и детализированные уровни: от общих к конкретным. Общий бюджет предприятия является основным разделом бюджета, составленный на уровне всего предприятия. Включает в себя все показатели доходов и расходов предприятия за определенный период. Функциональные бюджеты – это разделы бюджета, которые отражают показатели деятельности предприятия по различным функциональным областям, таким как производство, маркетинг, финансы и т.д. Функциональные бюджеты включают в себя бюджеты по продажам, бюджеты по закупкам, бюджеты по заработной плате и т.д. Подразделы бюджетов – детализированные расчеты, подразделяющие функциональные бюджеты на еще более конкретные уровни. Например, бюджет по закупкам может быть подразделен на бюджеты по отдельным видам сырья или материалов. Планами исполнения бюджета являются фактические результаты реализации бюджетных показателей, которые учитываются в процессе контроля и анализа бюджетной деятельности предприятия.

Таким образом, иерархическая структура сводного бюджета позволяет управленческому персоналу предприятия более детально планировать, контролировать и анализировать бюджетную деятельность на различных уровнях организации. Это помогает осуществлять более эффективное финансовое управление и принимать обоснованные управленческие решения.

### 1.3 Роль бюджета в стратегическом управлении

Бюджетный метод управления является одним из эффективных способов управления предприятия в рыночных условиях. Этот метод часто используют крупные и средние предприятия, а также становится популярным и в малом бизнесе.

Рассмотрим содержание бюджетного управления, его места и взаимосвязи со всеми элементами в общей системе управления предприятием.

По классической теории менеджмента, управление любым объектом, в том числе и финансами, принципиально осуществляется в соответствии с циклом управления предприятия, этапами которого являются постановка целей, планирование, исполнение контроль, анализ, формирование управленческого воздействия и корректировка.

На первом этапе цикла ставятся цели, планируется их достижение, потом происходит выполнение планов через исполнительную систему, которые контролируются через различные учетные системы, а данные учета, в свою очередь, подвергаются анализу на предмет точности выполнения искомых планов по достижению целей.

На этапе анализа выявляются возможные отклонения и их величина от планового значения, определяются причины возникновения данных отклонений, а в соответствии с ними формируется управленческое воздействие, направленное на восстановление движения к поставленным целям. Следующий этап – корректировка планов, а в иногда и самих целей.

Таким образом, функционирование деятельности любой компании происходит в соответствии с управленческим циклом. Эффективность данного цикла для организации зависит от составляющих элементов и их взаимодействии [10].

Руководители, разработав миссию, концепцию развития и цели, переходят на этап планирования стратегий их достижения, далее составляют бизнес-план мероприятий по реализации данных стратегий и переходят к оперативному планированию деятельности компании на выбранный период. Далее оперативный план компании трансформируется в финансовый, разрабатывается система бюджетов, описывающих финансовые характеристики планов, то есть выстраивается полноценная система бюджетного планирования.

Взаимосвязь планов в системе управления показана на рисунке 4.



Рисунок 4 – Система планов предприятия [8]

Система бюджетного планирования – это низший уровень планирования, где определяется стоимость действий, необходимых для выполнения оперативных и стратегических планов. Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования полно характеризуются функциями бюджета. Бюджет выполняет несколько функций: прогнозирование экономики, планирование, контроль, координация, постановка задач, делегирование финансовых полномочий.

Современное внутрифирменное планирование и управление, основанные на бюджетном управлении, позволяют разработать сбалансированные и оптимальные планы развития предприятия, учитывая интересы собственников, государства и партнеров. Бюджетирование способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, уменьшает финансовые потребности, себестоимость и повышает конкурентоспособность предприятия. Оно играет важную роль в принятии управленческих решений и зависит от особенностей компании, таких как принадлежность и размер.

Бюджетирование является неотъемлемой частью системы управления компанией в любой отрасли. Внедрение бюджетирования упрощает систему управления, планирования и контроля и разрабатывает различные виды бюджетов.

Бюджетное управление необходимо по следующим причинам [8].

Первый этап – постановка целей необходим для получения критериев оценки деятельности, разворачивания их во времени и по уровням управления, взаимоувязывания и согласования. В случае отсутствия или при некорректной проработке данного этапа бюджетирование не имеет опоры, так как даже выполнение или перевыполнение бюджета не будет означать достижения целей, и как следствия интересов владельцев предприятия.

Этап планирования необходим для расчета количественных показателей бюджета, рассмотрения вариантов и проверки соответствия принимаемого бюджета целям предприятия.

Этап исполнения нужен для проектирования структур, через которые происходит управление реализацией оперативных и стратегических планов организации. Сначала организационная структура, которая своим составом позволяет управлять исполнением деятельности, направленной на достижение целей. То есть организационная структура согласована и поддерживает стратегию. А потом построение финансовой структуре через оргструктуру. Финансовая структура устанавливает с помощью системы ЦФО ответственность за стоимость деятельности, что позволяет ею управлять. Для чего и строится бюджетная структура. Так все функции в организации становятся управляемые через структуры, и тогда выполнение оперативных планов приводит к реализации стратегических, что ведёт организацию к достижению целей. В силу этого, через организационную и финансовую структуру оперативный контур управление – бюджетирование связывается со стратегических контуров управления – ССП.

Контроль необходим для обеспечения в ходе реализации деятельности намеченных принципов, условий и показателей работы. Недостаток управления на этих этапах проявляется в пренебрежении составленных планов, полностью порочит бюджетирование. В данном случае необходимо увязать показатели бюджета с оплатой труда, то есть перевести систему оплаты с этапа анализа на данный этап. Тогда на этапе контроля исполнители будут заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей.

Анализ необходим для обратной связи между фактическим состоянием и планам, стратегией и целями. Анализ позволяет определить эффективность деятельности и причины отклонений от плановых показателей.

Этап формирования управленческого воздействия нужен для преобразования выводом по результатам анализа в конкретные действия руководства.

Последний этап – корректировка планов и целей завершает цикл управления, который позволяет организации осознать себя на новом этапе развития как в краткосрочном, так и в стратегическом, и в случае необходимости изменить свою деятельность в соответствии с постоянно меняющимися внешними и внутренними условиями.

Правильное выполнение каждого этапа бюджетного цикла позволяет бюджетному управлению функционировать эффективно. Для постановки и реализации бюджетного управления важно определить связи с другими областями и методами управления. Эффективная система бюджетирования прочно связана со стратегическими целями деятельности предприятия посредством системы сбалансированных показателей и позволяет определять роль каждого подразделения или бизнес-процесса в их достижении при оптимальном формировании и использовании необходимых для этого ресурсов. Связь системы бюджетирования со стратегией представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Связь системы бюджетирования со стратегическими целями предприятия [12]

Сбалансированность в контексте стратегического управления означает, что все элементы стратегии должны быть взаимосвязаны и взаимно поддерживать друг друга. Это означает, что стратегия должна развиваться последовательно и непротиворечиво, а каждый ее аспект должен быть взаимосвязан с остальными.

Сбалансированная система показателей (ССП) используется для измерения и контроля выполнения стратегии. Показатели ССП должны быть адекватными бизнес-процессам организации, чтобы их можно было использовать при составлении бюджетов. Также ССП используется для управления предприятием путем прогнозирования и контроля показателей, анализа их исполнения и использования некоторых из них в качестве нормативов деятельности или ориентиров оплаты труда [8].

Бюджетирование и ССП имеют схожие черты, так как оба инструмента используются для управления предприятием, составления бюджетов и контроля выполнения планов. Оба инструмента взаимодополняющие, поскольку все мероприятия в рамках ССП будут иметь определенный бюджет, и вся деятельность по ССП будет отражена в бюджете предприятия. Бюджетирование становится фундаментом для реализации стратегии, так как все мероприятия и цели в рамках ССП должны быть отражены в бюджете.

Таким образом, использование бюджетирования и ССП взаимосвязано и дополняет друг друга. Бюджетирование обеспечивает финансовую основу для реализации стратегии, а ССП позволяет контролировать и анализировать выполнение стратегических целей и показателей.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы был проведен анализ деятельности компании ООО «Про-Ток». Компания занимается производством электрической распределительной и регулирующей аппаратуры в качестве основного вида деятельности. Фирма действует на рынке с 2010 года, уже зарекомендовала себя в качестве надежного, высококачественного инновационного производителя. По результатам стратегического анализа было установлено, что стратегией компании «Про-Ток» является стратегия концентрического роста, которая предполагает:

- 1) наращивание объемов выпускаемой продукции,
- 2) вывод на новые рынки (ветренная и солнечная энергетика, ИЖС строительство, электротранспорт);
- 3) вывод новых продуктов: с повышенным классом напряжения 20-35 кВ, мобильные трансформаторные подстанции, ЦОД, электрозаправочные станции, АКБ, проект «Энергодом».

В результате исследования деятельности ООО «Про-Ток» была выявлена проблема, связанная с формированием бюджетной системой компании и ее управлением по стратегически продуктовым направлениям. Было выявлено, что на предприятии нет проработанной системы бюджетирования и финансовой структуры организации, которая необходима для эффективной реализации стратегии компании.

Разработан вариант финансовой структуры для реализации стратегических направлений компании, а также установлена соответствующая связь с бюджетной системой. Финансовая структура позволит оптимизировать использование финансовых ресурсов по всем продуктовым направлениям, повысить конкурентоспособность компании и обеспечить ее устойчивое развитие. Предложена ей соответствующая система бюджетов, а также система контроля и мотивации для ее исполнения. Выбранные стратегические направления были экономически обоснованы. Были рассчитаны бюджеты доходов и расходов, определены показатели их эффективности, оценен вклад каждого направления в развитие компании.

После внедрения предложенных стратегических мероприятий, ООО «Про-Ток» ожидает увеличение выручки, валовой прибыли и чистой прибыли в течение 2024-2026 гг. Выручка растет каждый год, что указывает на расширение бизнеса и увеличение продаж. Валовая прибыль также растет, что указывает на эффективность производства и управления затратами. У компании увеличится прибыль на 51% по сравнению с 2023 годом, в 2025 году прибыль возрастет на 59%, а в 2026 – на 54%. Показатели рентабельности увеличатся по сравнению с 2023 годом. Компания сможет повысить общую рентабельность продаж до 10,1% к 2026 году.

Бюджет доходов и расходов по ЦФО позволяет оценить прогнозируемую финансовую деятельность компании на предстоящие годы, сделать выводы о ее потенциале роста, развитии стратегии и эффективности и принятии

управленческих решений.

Таким образом, предложенные финансовые структуры и соответствующие бюджеты доходов и расходов аккумулируют информацию по продуктовым направлениям. БДР по ЦФО позволяют определить результативность каждого направления развития организации. Согласно прогнозной оценке стратегические направления ООО «Про-Ток» надо развивать, каждый продукт принесет вклад в общее развитие компании. ООО «Про-Ток» сможет повысить конкурентоспособности на рынке электрооборудования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Пелих А. С. Экономика предприятия и отрасли промышленности : монография / А. С. Пелих, В. М. Джуха, Г. И. Шпеленко и др. – Ростов на Дону: Феникс, 2021. – 608 с. – ISBN M531BH98.
2. Никитина, Н. Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения / Н. Н. Никитина // Финансовая газета. – 2019. – № 9. – С. 37–40.
3. Лихачева, О. Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учебное пособие / О. Н. Лихачева, А. С. Щуров. – Москва: Вузовский учебник, 2023. – 288 с. – ISBN 978-5-9558-0039-4.
4. Бурцев, В. В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту / В. В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2019. – № 1. – С. 10–13.
5. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / В. Б. Ивашкевич. – М.: Юристъ, 2020. – 618 с. – ISBN 978-5-9776-0362-1.
6. Осипова, О.П. Управленческий учет / О.П. Осипова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2022. – 210 с. – ISBN 5-94692-038-3.
7. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2024. – 464 с. – ISBN978-5-534-16348-3.
8. Добровольский Е. Ю. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Ю. Добровольский, Б. М. Карабанов, П. В. Боровков, Е. В. Глухов, Е. И. Бреслав. – СПб.: Питер, 2023. – 480 с. – ISBN 978-5-469-00712-8.
9. Аньшин В. М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: учебное пособие / В. М. Аньшин, И. Н. Царьков, А.Ю. Яковлева. – М.: Дело, 2019. – 240 с. – ISBN 5-774-904-059.
10. Савельева, И. П. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / И. П. Савельева, Е. Ю. Трофименко. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. – 69 с. – ISBN 978-5-9677-3280-5.
11. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2020. – 544 с. – ISBN 5-8018-0092-1.
12. Гапонов К. А. Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования / К. А. Гапонов // Библиотека управления. – 2021. – №50. – С. 10-20. – URL: [https://www.cfin.ru/management/finance/planning\\_and\\_budgeting.shtml](https://www.cfin.ru/management/finance/planning_and_budgeting.shtml) (дата обращения: 28.02.2024).
13. Журова Л. И. Бюджетирование как инструмент реализации финансовой стратегии / Л. И. Журова, А. А. Андреева // Управленческий учет. – М: ФБК ПРЕСС, 2021. – 11 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetirovanie-kak-instrument-realizatsii-finansovoy-strategii-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 28.02.2024).

14. Карпова Е. Н. Бюджетирование как инструмент стратегического планирования на предприятии / Е. Н. Карпова // Science Time С.247-251 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-strategicheskogo-planirovaniya-na-predpriyatii/viewer> (дата обращения: 28.02.2024).

15. Журова Л. И. Анализ категорий бюджетирования бизнес-процессов на предприятии / Л. И. Журова, А. А. Андреева // Экономика и менеджмент предприятий. – 2021. – № 6. – С. 107-111. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kategoriy-byudzhetrovaniya-biznes-protssesov-na-predpriyatii/viewer> (дата обращения: 10.03.2024).

16. ООО «Про-Ток» // Ресурс БФО: официальный сайт. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/1249623> (дата обращения: 01.04.2024).

17. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 частях. Ч. 2 : Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ : редакция от 2 июля 2021 года : с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1 сентября 2021 // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 27.03.2024).

18. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов // Министерство Финансов РФ : официальный сайт. – 2019. – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov/?id\\_65=124752-osnovnye\\_napravleniya\\_byudzhetoj\\_nalogovoj\\_i\\_tamozhenno-tarifnoj\\_politiki\\_na\\_2019\\_god\\_i\\_na\\_planovyj\\_period\\_2020\\_i\\_2021\\_godov](https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov/?id_65=124752-osnovnye_napravleniya_byudzhetoj_nalogovoj_i_tamozhenno-tarifnoj_politiki_na_2019_god_i_na_planovyj_period_2020_i_2021_godov) (дата обращения: 10.03.2024).

19. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 N 7-ФЗ // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (дата обращения: 10.03.2024)

20. Центральный банк Российской Федерации: официальный сайт. – 2017. – URL: [https://cbr.ru/currency\\_base/daily/](https://cbr.ru/currency_base/daily/)(дата обращения: 20.12.2023).

21. Металлы // Лондонская биржа металлов. – 2023. – URL <https://www.lme.com/> (дата обращения: 20.12.2023).

22. Тинкофф.Журнал – [Электронный ресурс]: официальный сайт. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/statistic-universities/> (дата обращения: 10.05.2024).

23. Население // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – 2024. – URL: <https://24.rosstat.gov.ru/folder/32970> (дата обращения: 10.05.2024).

24. Наука, инновации и технологии и технологии // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – 2023. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 25.03.2024).

25. НИОКР // ВШЭ: официальный сайт. – URL: <https://issek.hse.ru/news/777572032.html> (дата обращения: 25.03.2024).

26. НИОКР // Федеральная служба государственной статистики – 2023.: официальный сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11189> (дата обращения: 25.03.2024).
27. Клепач А. Н. Российская наука и технологии: взлет, или прогрессирующее отставание / А. Н. Клепач, Л. Б. Водоватов, Е.А. Дмитриева // Журнал Наука и Технологии. – 2022. – с. 76-93 – URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2022/11/otsenka-nauchno-tehnologicheskoy-deyatelnosti-v-rossii.pdf> (дата обращения: 28.05.2024).
28. Коваленко, И. А. Финансовое планирование для бизнеса с большим количеством ЦФО / И. А. Коваленко // Финансовый директор. – 2019. – №12. – С. 38–43.
29. Воробьев А. В. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии / А. В. Воробьев, В. И. Олюнин // Экономика и бизнес. – 2019. – №12. – С. 10-22. – URL <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-zarubezhnyh-matrichnyh-modeley-vybora-finansovoy-strategii-1/viewer> (дата обращения: 11.03.2024).
30. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. – 2024. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/navigator\\_mer\\_podderzhki\\_elektrot\\_ransporta/bystro\\_zaryadnye\\_stancii/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/navigator_mer_podderzhki_elektrot_ransporta/bystro_zaryadnye_stancii/) (дата обращения: 28.05.2024).
31. Егорова Е. М. Система сбалансированных показателей и бюджетирование как элементы и инструментарий стратегического управленческого учета в вузе / Е. М. Егорова, Н. Н. Балашова // Методология, теория и методика экономики образования. – 2021. – С. 64-68 – URL: <file:///C:/Users/79226/Downloads/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-i-byudzhetrovanie-kak-elementy-i-instrumentariy-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta-v-vuze.pdf> (дата обращения: 10.03.2024).
32. Ташкинов А. Г. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход / А. Г. Ташкинов // Вестник пермского университета. – 2023. – С. 55-63 – URL: <http://econom.psu.ru/upload/iblock/e57/tashkinov-a.g.-strategicheskii-orientirovannoe-byudzhetrovanie-na-promyshlennom-predpriyatii-metodologi> (дата обращения: 30.05.2024) .
33. Гаврилова О. А. Финансовое бюджетирование. / О. А Гаврилова // «Планово-экономический отдел» №1. – 2019. – URL: [https://www.profiz.ru/peo/1\\_2019/sistema\\_bjudzhetov/](https://www.profiz.ru/peo/1_2019/sistema_bjudzhetov/) (дата обращения: 11.03.2024).
34. «Монетизация» энергоэффективности в трансформаторостроении // ООО «РЭК»: официальный сайт. 2024. — URL: <https://rec.su/catalog/informatsiya-o-produktsii/articles/monetizatsiya-energoeffektivnosti-v-transformatorostroenii/> (дата обращения: 21.05.2024)
35. Рыжакина Т. Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия / Т. Г. Рыжакина // Российское предпринимательство. –

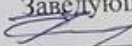
2023. – Том 14. – № 12. – С. 40-46 – URL: <https://1economic.ru/lib/8153> (дата обращения: 10.05.2024).

36. Анализ размера и доли рынка аккумуляторов для электромобилей – тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.). // ООО «БизнесСтат»: официальный сайт. – 2024. – URL: <https://businessstat.ru/> (дата обращения: 21.05.2024).

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ


Заведующий кафедрой  
 С. Л. Улина

«17» июня 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 – Экономика

Совершенствование системы бюджетирования ООО «Про-Ток» в  
рамках реализации стратегии развития

Научный руководитель  доцент, канд. экон. наук С. Л. Улина

Выпускник  Н. А. Юминова

Красноярск 2024