

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

подпись                      инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Формирование финансовой структуры предприятия на примере ООО  
«Краски Сибири»

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

канд. экон. наук, доц.  
должность, ученая степень

С.Л. Улина  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

И.С. Рубанова  
инициалы, фамилия

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме  
Формирование финансовой структуры предприятия на примере ООО «Краски  
Сибири»

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование финансовой структуры предприятия на примере ООО «Краски Сибири» содержит 103 страницы текстового документа, 19 приложений, 50 использованных источников, 18 иллюстраций, 16 таблиц.

**ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ПРЕДПРИЯТИЕ, БЮДЖЕТНЫЙ РЕГЛАМЕНТ РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.**

Объект работы – ООО «Краски Сибири»

Целью данной выпускной квалификационной работы являлся анализ места финансовой структуры в системе бюджетного управления и разработка рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ формирования финансовой структуры предприятий, проведен экономико-организационный, а также финансовый анализ объекта исследования – ООО «Краски Сибири», проанализирована система бюджетов и выявлены проблемы в области финансовой структуризации на предприятии, а также разработаны рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования финансовой структуры предприятия ...	6
1.1 Понятие и виды финансовой структуры предприятия.....	6
1.2 Подходы к построению финансовой структуры предприятия.....	13
1.3 Внедрение финансовой структуры.....	18
2 Финансово-экономическая характеристика ООО «Краски Сибири».....	28
2.1 Экономико-организационная характеристика предприятия .....	28
2.2 Финансовый анализ предприятия.....	35
2.3 Система бюджетов предприятия .....	43
3 Формирование финансовой структуры предприятия.....	52
3.1 Рекомендации по формированию финансовой структуры предприятия ..	52
3.2 Разработка системы бюджетов согласно финансовой структуре предприятия .....	61
Заключение .....	74
Список использованных источников .....	75
Приложения А - С .....	80-101

## ВВЕДЕНИЕ

Тема представленной выпускной квалификационной работы: формирование финансовой структуры предприятия на примере ООО «Краски Сибири».

На практике, изучение вопроса формирования финансовой структуры на предприятии, а также его анализ, имеет большое значение, и является актуальным на сегодняшний день. Во-первых, построение такого инструмента, как финансовая структура, позволяет современным предприятиям улучшить свою систему бюджетного управления по средствам контроля за затратами. Во-вторых, финансовая структуризация дает возможность вести внутреннюю учетную политику, отслеживать движение ресурсов внутри компании, а также оценивать эффективность бизнеса в целом и его составных частей. Иными словами, финансовая структура показывает руководству компании, кто за что несет ответственность, позволяет оценить, проконтролировать и скоординировать деятельность подразделений, а также выстроить качественную систему мотивации для персонала.

Предприятие "Краски Сибири", является одним из ведущих производителей лакокрасочных материалов в Сибирском регионе. Высококачественное сырье, современная упаковка и новейшие технологии производства лакокрасочных материалов позволили ему завоевать доверие потребителей. Для обеспечения конкурентоспособного производства, компания «Краски Сибири» обладает современной материально - технической базой.

Основная проблема современных предприятий заключается в том, что обычно бюджетирование выстраивают по процессному принципу и не уделяют внимание тому, где именно возникают затраты, а также не закрепляют ответственных за эти затраты. Отсюда, гипотеза – выстраивание финансовой структуры должно повысить контроль за затратами и, соответственно, эффективность внедрения процесса бюджетирования в компании.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Краски Сибири».

Предметом выпускной квалификационной работы является формирование финансовой структуры ООО «Краски Сибири».

Цель выпускной квалификационной работы: анализ места финансовой структуры в системе бюджетного управления и разработка рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

В работе поставлены задачи:

- рассмотреть теоретические основы формирования финансовой структуры предприятий;

- провести экономико-организационный, а также финансовый анализ объекта исследования;

- проанализировать систему бюджетов на предприятии, а также выявить проблемы в области финансовой структуризации ООО «Краски Сибири»;

- разработать рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

# **1 Теоретические основы формирования финансовой структуры предприятия**

## **1.1 Понятие и виды финансовой структуры предприятия**

В современных организациях очень часто происходит так, что все сотрудники четко выполняют поставленные задачи, регулярно отчитываются руководству о проделанной работе, но в конце периода руководителя нередко ждет неприятное удивление: финансовый результат (т.е. прибыль) далеко не соответствует ожиданиям, а иногда он может оказаться и отрицательным. Почему так происходит? Это объясняется тем, что предмет контроля и предмет результата такого контроля слабо связаны между собой. Когда мы контролируем действия своих сотрудников, мы только лишь обеспечиваем исполнение плана мероприятий, но никак не получаем прибыли. В поисках выхода из данной проблемы была разработана теория управления по центрам финансовой ответственности. Она основана на том, что каждое подразделение предприятия, выполняя свои функциональные обязанности, вносит свой вклад в общий финансовый результат в виде доходов или затрат. Совокупность центров финансовой ответственности есть не что иное, как финансовая структура предприятия. Для того чтобы понять, для чего вообще нужна финансовая структура, необходимо обозначить ее определение. Финансовая структура – это организация центров финансовой ответственности (ЦФО), определяющая их подчиненность, полномочия и ответственность и предназначенная для управления стоимостью предприятия. [11]

Финансовую структуру строят для того, чтобы распределить ответственность и полномочия между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании. Финансовая структура служит базой для внедрения таких понятий, как управленческий

учет, бюджетирование, а также эффективная система мотивации персонала предприятия. Часто происходит так, что финансовая и организационная структуры тесно связаны между собой, но могут и не совпадать. Каждый бюджетный период начинается с актуализации финансовой структуры, с целью распределения полномочий и ответственности. Бывает, что изменения в финансовой структуре приводят к изменениям в организационной структуре [2].

Для всех центров финансовой ответственности (ЦФО) существует определенный набор финансово-экономических показателей, а также схем мотивации, основанных на бюджетах этих ЦФО. То есть, иными словами – чем лучше будет работать каждый отдел в компании, тем лучше будет работать компания в целом. Но, в этом случае не нужно забывать о главном – согласованность работы отделов в компании. Логика здесь простая, если одно из каких-либо важных звеньев во всей структуре будет работать менее эффективно, то и итоговый результат работы всего предприятия в целом может оказаться ниже меньше тех значений, которые указали собственники компании в своей системе ограничений. Для того чтобы согласовать работу всех отделов компании и увязать их действия так, чтобы в конечном итоге компания оказалась в плюсе, необходимо создать такую эффективную систему операционных бюджетов, которые пронизывали бы все основные бизнес-процессы предприятия и на основе которых строились бы бюджеты центров финансовой ответственности. В этом случае финансовая дирекция должна оказывать в полной мере аналитическую поддержку. Только когда руководство в компании поймет, что необходимо реально заниматься планированием, а в конечном итоге и анализом проделанной работы, можно говорить о том, что бюджетное управление приносит реальную пользу[13].

Иными словами, даже если финансовая модель в компании построена идеально, она работать не будет без четко продуманного организационного механизма. Ведь модель нужно будет заполнять информацией, а в этом как раз и участвуют сотрудники компании. Именно поэтому каждый участник всего



процесса бюджетирования должен знать что, как и когда он должен делать. В современных компаниях для этого создают соответствующие регламентирующие документы.

Итак, можно сказать, что если в компании есть финансовая модель, а также регламент всего процесса бюджетирования, то соответственно будет выстроена система планирования, учета, анализа, а также контроля финансово-экономического состояния предприятия. Даже если на начальном этапе в этой системе пока что не будет осуществлен блок ответственности за это самое финансово-экономическое состояние, у компании все равно будет достаточно мощный инструмент управления. А если к этому еще добавить ответственность и мотивацию сотрудников, то, в будущем, получится еще больший эффект, ведь в таком случае у предприятия появится полноценная система бюджетного управления [12, с.182].

В большинстве случаев бывает так, что на предприятии бюджетирование не функционирует на должном уровне из-за того, что у руководителей отделов опускаются руки после того, как сделанные ими бюджеты меняют, а плановые значения показателей в таком случае становятся еще более недостижимыми. В таком случае нужно обратить внимание на принцип децентрализованного планирования. [1].

В этом принципе говорится о том, что все отделы должны участвовать в планировании, но это вовсе не означает, что составленные проекты бюджетов и планов, сделанные этими отделами, будут утверждены в том же виде. Можно сказать, что согласование бюджетов – это нелинейный процесс. Обычно необходимо многое уточнять и переделывать. И это нормально. Но нередко бывает и так, что руководители центров составили бюджеты правильно, с их точки зрения, но после этого в эти бюджеты все равно внесли изменения. Из-за этого у них возникает мнение, что децентрализация – это просто декларация, а по существу все равно показатели бюджетов устанавливает руководство компании, а затем еще и поменяют цифры в бюджетах. И, как часто бывает, эти изменения будут сделаны в сторону доходов. Именно поэтому руководители

центров не хотят заниматься планированием, а специально завышают затраты и занижают доходы, потому что уверены, что все поменяют. В этом случае при корректировке очень важно обязательно показать руководителям подразделений, почему так произошло. Этим должна заниматься финансовая дирекция во время приема проектов бюджетов от центров. А также это должен делать директор во время рассмотрения и утверждения бюджетов [14].

Если компания внедряет финансовую структуру, а это означает реальную ответственность за исполнение всех бюджетных показателей, то руководители центров будут более заинтересованы в более отлаженной системе бюджетирования. Отсюда следует, что это будет их мотивировать становиться более активными участниками самого бюджетного управления.

Можно сделать вывод о том, что наличие финансовой структуры в компании позволяет проследить реальное воздействие всех показателей на финансово-экономическое состояние компании. Ведь, когда мы строим финансовую структуру, нам необходимо узнать большое количество информации, такой, например, как, кто за какие статьи затрат должен нести ответственность. Понятно, что эффективность финансовой структуры во многом зависит от того, как распределены функции на основе существующей организационной структуры. Но, как бы ни была построена организационная структура, точно можно сказать, что в большинстве компаний появятся споры о том, кто должен отвечать за ту или иную статью затрат[4].

Часто такая проблема возникает тогда, когда один центр является источником затрат, а другой – пользователем благ, которые возникли в результате этих затрат. Примером такой ситуации являются затраты на транспорт, затраты на оргтехнику, энергетические затраты. Если на какую-то статью затрат напрямую влияют несколько подразделений одновременно, то возникнет проблема с определением ответственности. Помимо всего этого, при разработке форм бюджетов для ЦФО часто происходит следующая ситуация. Директор предприятия хочет прикрепить к ЦФО большое количество затрат, что, в свою очередь порождает со стороны ЦФО, наоборот, минимизацию этого

списка. И, опять же, в таких ситуациях очень часто путают такие понятия, как ответственность за результат и за предоставление информации. Но, к сожалению, на этот вопрос однозначного ответа не существует. Однако, существуют определенные принципы, которым необходимо следовать при построении финансовой структуры организации. Кстати, если говорить об ответственности за информацию, то очень часто специалисты выделяют такой термин, как ЦФУ (центр финансового учета) [8, с.145].

Необходимо сказать, что среди множества специалистов, которые используют в своей практике термин ЦФУ, нет четкого и единого мнения по поводу того, что конкретно он означает.

Кто-то, используя термин ЦФУ, считает, что в том случае, если какой-то центр получил статус ЦФУ, то теперь в системе управленческого учета по данному отделу необходимо вести учет финансово-экономических показателей. Но, при этом, речь даже не идет о наличии какой-либо ответственности. Другие эксперты подразумевают под ЦФУ такие центры, которые отвечают за подготовку и предоставление информации по конкретным финансово-экономическим показателям в процессе бюджетирования. Причем ответственность за исполнение некоторых из этих показателей может лежать на других подразделениях.

Этот подход не совсем ясен. Тогда получается, что в данной ситуации, если разобраться, ЦФУ – это центр ответственности за предоставление информации, а не за результат. Тогда зачем переименовывать центр в ЦФУ? Ведь в процессе бюджетирования, так или иначе, обязательно должны быть использованы все центры. Как минимум, планирование своей работы и определение конкретных финансово-экономических показателей должны осуществлять все центры, ведь затем их необходимо будет представить перед финансовой дирекцией и директором всего предприятия. В таком случае выходит так, что термин ЦФУ звучит неоднозначно при любой его трактовке. При всем при этом, ЦФУ определяется как подразделение в организации, отвечающее (за исполнение) за конкретный набор показателей, которые

содержатся в бюджете ЦФО. У ЦФО существует определенная привязка заработной платы и бюджетных показателей. То есть ответственность строится на основе определенной схемы мотивации.

Можно сделать вывод о том, обобщив все вышесказанное, получается, что финансовая структура организации является действительно значимым механизмом, который может позволить системе бюджетного управления работать так, как нужно. Наиболее значимые факторы, которые способствуют эффективной работе финансовой структуры предприятия, а также направления использования финансовой структуры, представлены на рисунке 1.1 [10].

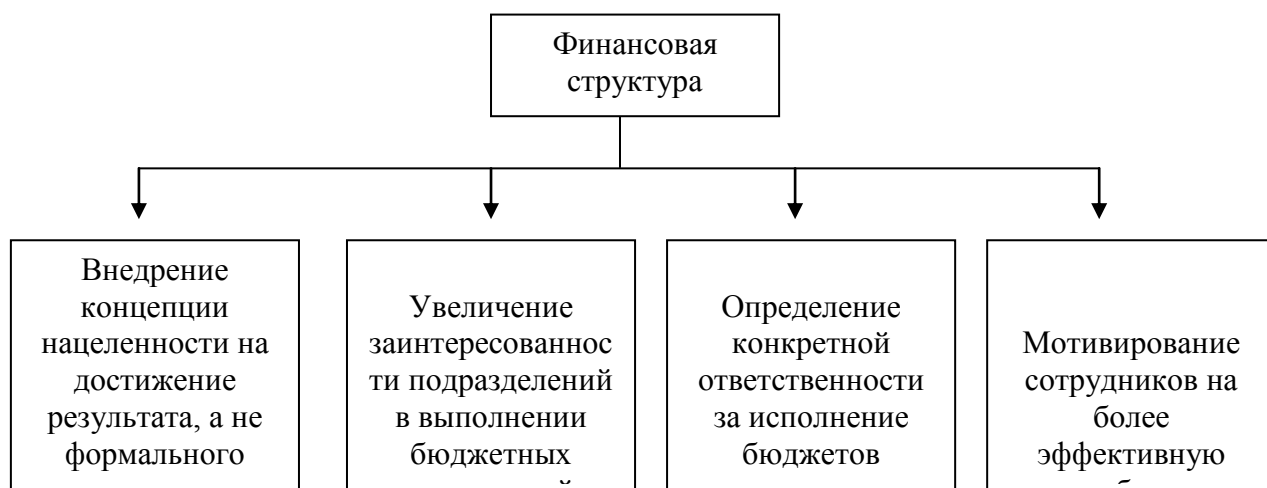


Рисунок 1.1 - Основные направления использования финансовой структуры компании ЦФО

Важнейшим этапом построения всего процесса бюджетного управления является формирование финансовой структуры предприятия. Прозрачная финансовая структура компании является основой не только для выстраивания самого блока бюджетирования, но и для создания общей системы управленческого учета. Для начала необходимо определиться с базовыми принципами ее построения.

В главе будут рассмотрены виды финансовых структур, которые чаще всего используют в разработке системы бюджетного управления для организаций в современном мире. Но, в начале, необходимо выяснить, как же

все-таки связаны между собой финансовая и организационная структуры организаций в реалиях современного бизнеса.

Когда мы начинаем формирование финансовой структуры предприятия, то очень часто мы берем за ее основу организационную структуру, однако, в практике бывает и так, что они не совпадают, причем очень часто. Рассмотрим основные причины таких различий [12]:

- Организационная и финансовая структуры формируются на основе различных источников. Если первая разрабатывается на основе функциональной специализации отделов, то основой финансовой структуры является финансово-экономические взаимоотношения между ЦФО, которые входят в состав компании;
- Финансовая структура показывает ответственность за выполнение различных экономических показателей, в то время как организационная структура отражает саму иерархию подчинения в управлении;
- У менеджеров различных подразделений существуют личные и «политические» устремления, что тоже оказывает влияние, а также, помимо этого, специфика бизнеса, а также его особенности играют не последнюю роль в этом вопросе.

Современные специалисты считают, что организационная и финансовая структуры предприятия не должны отличаться кардинально друг от друга. Но, если этот факт существует, то можно говорить о такой проблеме, как слабая управляемость бюджетизируемой организации. Если сделать так, чтобы одна структура максимально соответствовала другой, то это поможет избавиться от этой проблемы.

Когда компании начинают строить свою организационную структуру управления, то чаще используют линейно-функциональный подход. Он заключается в том, что мы выделяем подразделения в соответствии с выполняемыми им функциями (к примеру, бухгалтерия, отдел закупок и т.п.). Но иногда бывает и так, что реализуется матричный подход, но это встречается значительно реже. Это можно объяснить тем, что внедрить такую структуру, а

также управлять ею достаточно сложно. Это происходит из-за двойственности подчинения в отделах такой организации, что может потребовать высокий уровень знаний у менеджеров компании.

Таким образом, в практике современного бизнеса встречаются два типа финансовых структур:

- Линейно-функциональная
- Матричная.

## **1.2 Подходы к построению финансовой структуры предприятия**

Когда мы формируем финансовую структуру предприятия по линейно-функциональному принципу, мы выделяем так называемые центры финансовой ответственности (ЦФО). На этом этапе мы подробно описываем функции отделов, которые участвуют в бюджетном управлении. Из этого анализа можно будет выделить определенный состав статей бюджетов для каждого из выделяемых ЦФО. Помимо этого, проанализировав функционал каждого подразделения станет понятно, к какому типу ЦФО он относится.

Специалисты выделяют следующие виды ЦФО [6]:

- Центры Затрат (ЦЗ) образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы. Особенность центров затрат заключается прежде всего в том, что абсолютно любое подразделение в ходе своей деятельности потребляет ресурсы и поэтому является центром затрат;
- Центры Дохода (ЦД) отвечают за доход, который они приносят организации за счет своей работы. Обычно, в качестве ЦД определяют подразделение, которое продает что-то и руководитель которого может нести ответственность за размер выручки этого ЦФО. Но, помимо этого, они выступают в качестве ЦЗ и несут ответственность за расходы данного Центра Дохода в рамках принятого бюджета;
- Центры Прибыли (ЦП) обычно отвечают перед собственниками той суммой прибыли, которую они заработали. Одновременно с этим такое

ЦФО контролирует и доходную, и расходную стороны своей деятельности по отношению ко всей компании. Отсюда можно сказать, что ЦП может являться только предприятие – самостоятельное, либо в составе большого холдинга.

- Центр Маржинального Дохода (ЦМД) несет ответственность за количество маржинального дохода, который получает организация. Примером может служить отдел, который отвечает за продажу какого-либо товарного направления. Такой вид ЦФО можно выделить в той финансовой структуре, когда объектом бюджетного управления является какая-либо конкретная товарная группа, либо регион сбыта;
- Центры Инвестиций (ЦИ) находятся на вершине всей построенной финансовой структуры. Они отвечают за объем всей заработанной прибыли, а также управляют основными средствами и нематериальными активами. Иными словами, это означает, что ЦИ осуществляет инвестирование и изъятие средств. Но тогда центр обязан и обеспечить окупаемость этих инвестиций, а также, он несет ответственность за рентабельность всех активов фирмы.

Когда мы формируем финансовую структуру, необходимо помнить о следующем: руководитель центра ответственности несет ответственность только за те финансовые показатели, повлиять на которые он может согласно своим полномочиям. К примеру, нельзя рассматривать гипермаркет как ЦП, если его руководители не могут повлиять на уровень закупочных цен реализуемых товаров. На практике достаточно часто забывают об этом. Достаточно сложная иерархия отделов, которые входят в состав линейно-функциональных организационных структур, а также большое количество и разнообразие стоящих перед ними целей и задач приводят к тому, что становится необходимо формировать многоуровневую финансовую структуру предприятия [5].

Специалисты, которые работают в области бюджетного управления, советуют при разработки финансовой структуры предприятия формировать следующие уровни иерархии ЦФО [4]:

- Нулевой уровень – компания (холдинг) в целом. Обычно, именно это центр ответственности считают центром инвестиций. Генеральный директор несет ответственность за эффективность инвестиционных вложений, так как именно в его обязанности входит управление всей структурой;
- Первый уровень – отдельные предприятия, которые входят в состав бюджетизируемого холдинга. Обычно, это центры прибыли. Их руководство отвечает за максимизацию финансового результата данного центра ответственности;
- Второй уровень – это подразделение, которое входит в состав ЦФО первого уровня. Как правило, это центры затрат. Их руководители отвечают за выполнение функций, которые им вверили и соблюдают утвержденный бюджет затрат.

Ниже, на рисунке 1.2, представлен пример финансовой структуры, которая построена по линейно-функциональному принципу.

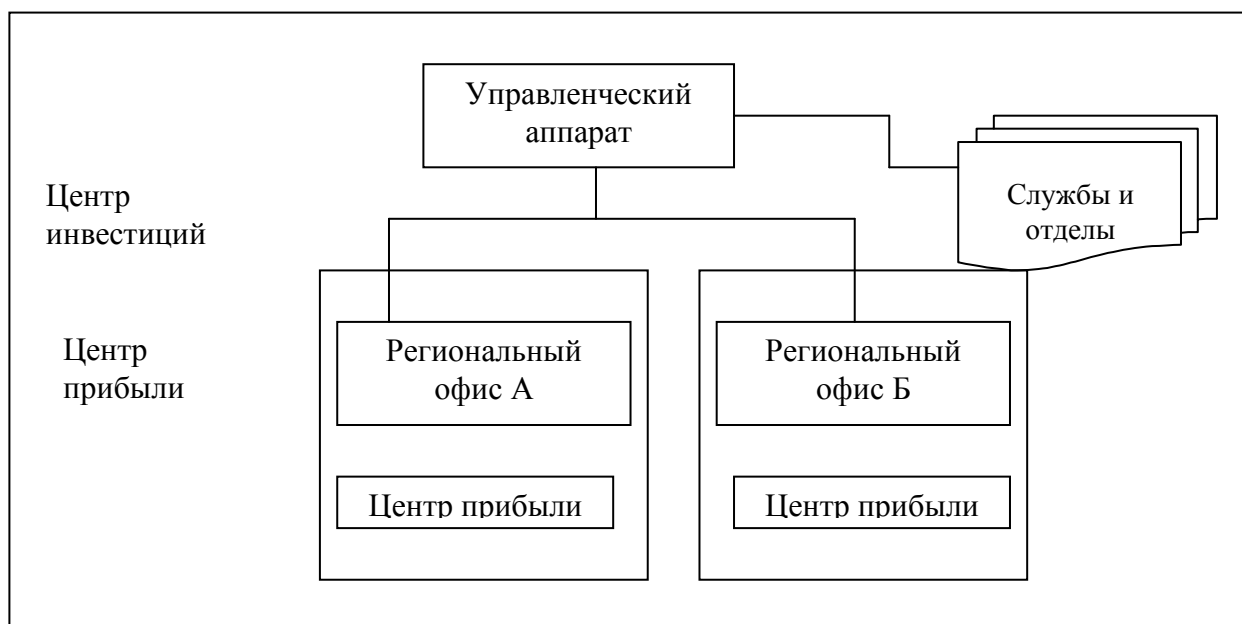


Рисунок 1.2 - Пример формирования финансовой структуры предприятия по линейно-функциональному принципу



В представленном примере все предприятие является центром нулевого уровня. И, помимо этого, оно считается и центром прибыли, и центром затрат. Кроме того, если в состав административно-управленческого аппарата предприятия, являющегося центром затрат, попадет подразделение, основной функцией которого будет являться расчет и оценка экономической эффективности инвестиционных вложений компании, то появится еще один центр затрат первого уровня в составе всей представленной структуры [7].

Ниже представлена таблица 1.1 со стандартным набором центров финансовой ответственности для компаний.

Таблица 1.1 – Стандартный состав ЦФО компании

Уровень иерархии ЦФО	ЦФО кратко	Объект структуры
ЦФО нулевого уровня	ЦИ, ЦП	Компания в целом
ЦФО первого уровня	ЦЗ	Административно-управленческий аппарат Юридическая служба Отдел персонала
ЦФО первого уровня	ЦД	Оптовый отдел продаж
ЦФО первого уровня	ЦП	Региональный офис А, В
ЦФО второго уровня	ЦД	Магазин А, В
ЦФО второго уровня	ЦЗ	Отдел рекламы А, В
ЦФО второго уровня	ЦЗ	Складской комплекс А, В
ЦФО второго уровня	ЦЗ	Бухгалтерская служба А, В

Когда мы начинаем формировать финансовую структуру компании с помощью матричного принципа, то помимо центров финансовой ответственности, мы выделяем так называемые функциональные центры ответственности (ФЦО). Их задача отвечать за сквозное управление определенным набором функций бюджетлируемой структуры. К примеру, отдел кадров, который контролирует соответствие уровня заработной плате своих сотрудников тому размеру оплаты труда, который сложился на рынке труда в регионе [5].

В матричной структуре необходимо разделять ФЦО в соответствии с уровнем возлагаемой на них ответственности:

- ФЦО с полной ответственностью. Эти отделы обладают такими полномочиями, которых достаточно для регулярно планирования, руководства, координации, а также контроля за деятельностью бюджетизируемых подразделений. Они могут координировать составление центрами ответственности бюджетов, а также следить за их выполнением;
- ФЦО с частичной ответственностью. Эти отделы могут определять нормативы, а также контролировать ход выполнения только лишь некоторых бюджетных показателей. Например, продукт-менеджер в своей работе может устанавливать цены розничной реализации (то, что стоит на ценнике), однако не имеет полномочий запретить продавать товары своей группы со скидкой;
- ФЦО мониторинга. Эти отделы могут лишь смотреть за ходом выполнения бюджетизируемого параметра. В случае несогласия с работой ЦФО в конкретной области, они могут обратиться к руководству с запросом. Этот уровень считается начальным. С него менеджер может продвинуться на более значимые в компании позиции.

Чуть ниже рассмотрим пример, который показывает формирование финансовой структуры по матричному принципу.

Допустим, на российском рынке работает лакокрасочный завод, у которого в регионах существуют филиалы. В этом примере не имеет такого принципиального значения, где именно находится головной офис – любой российский город. Компания «Лакокрасочный завод» имеет сбытовое подразделение в городе Санкт-Петербурге и два филиала в регионах – московский и южный. В организационной структуре компании есть подразделения, отвечающие за юридическую и бухгалтерскую поддержку всех департаментов, которые занимаются продажей. Имеется дирекция по кадрам, которая несет ответственность за координацию деятельности региональных менеджеров и за контроль ФОТ в подразделениях компании.

Менеджеры основных двух направлений организации – «Лаки» (СГ) и «Краски» (ГК) несут ответственность за назначение и контроль розничных цен на товары своей группы для всех магазинов компании. Однако, эти менеджеры проводят только лишь мониторинг всех поступающих предложений по каждому региону, но не определяют оптовые цены.

В ближайшем будущем руководство компании планирует объединить отдел маркетинга и все рекламные отделы в один ФЦО для начала с частичной, а позже и с полной ответственностью. Помимо этого, руководство компании строит планы на развитие своего собственного производства.

Как мы видимо из примера, матричная финансовая структура достаточно сложная и не каждой компании она подойдет.

Если финансовая структура построена правильно, то она становится базой для внедрения самого бюджетного управления на любом предприятии. Она позволяет построить очень надежную систему управления бизнесом, независимо от вида его деятельности. Такую систему, которая поможет менеджерам компаний наиболее точно прогнозировать и планировать не только работу подразделений, но и некоторые возможные трудности, с которыми они могут столкнуться в будущем. Если в основе бюджетного управления лежит хорошая финансовая структура, то данная система позволит руководству предотвратить трудности и выйти на качественно новый уровень развития [15].

### **1.3 Внедрение финансовой структуры**

Очень часто в современных организациях говорят, что у них присутствует полная система бюджетирования, но на деле оказывается, что нет реальной финансовой структуры, и руководство не понимает взаимосвязи между бюджетированием и системой мотивации. Но, стоит понимать, что финансовая структура необязательно должна быть во всех организациях. Для некоторых предприятий это лишние затраты. И в этом случае, для регулярного

составления бюджетов можно выстроить финансовую модель бюджетирования и разработать регламент бюджетного управления [16].

Бывает и так, что бюджеты будут составлены отлично, но, если появятся какие-либо отклонения фактических бюджетных показателей от плановых, то ответственность за это никто не понесет. И данная ситуация будет повторяться все время. Отсюда можно сделать вывод о том, что реальная финансовая структура позволяет оценить степень управляемости компанией. Один из критериев управляемостью компанией является отсутствие отклонений. Иначе говоря, отклонения в бюджетах не должны превышать установленные заранее значения.

Руководство компаний должно четко понимать, что внедрение финансовой структуры – это серьезный шаг и с этим не нужно спешить. Для начала необходимо разработать модель той самой финансовой структуры, а также регламенты процесса бюджетирования и только после этого переходить к внедрению финансовой структуры [8].

В некоторых компаниях иногда можно отложить внедрение финансовой структуры на пару лет, чтобы для начала научиться считать бюджеты. Ведь если мы уже внедрили финансовую структуру в компанию, а бюджеты так и не научились считать, причем как по плану, так и по факту, то эти ошибки приведут к неправильному начислению и заработной платы сотрудников. Если в бюджетах предприятия найдут ошибки, но к этому моменту финансовая структура компании еще не будет работать, то это может быть воспринято нормально. Но если ответственность уже будет прописана, то эти ошибки в бюджетах, а значит, и в расчетах заработной платы могут привести к конфликтам между сотрудниками. Чтобы избежать всех этих последствий, лучше потратить какое-то время на отладку методики планирования и учета [1].

Помимо этого, параллельно можно собрать статистику показателей подразделений и эти данные в будущем понадобятся для создания различных схем мотивации персонала с конкретными коэффициентами.

Кроме того, необходимо понимать, что внедрение финансовой структуры может привести к трудностям психологического характера. Ведь главный элемент любой компании – это персонал, а на их поведение влияет очень большое количество факторов. Внедрению бюджетирования, как правило, предшествует какая-то история компании, в том числе история взаимоотношений людей, работающих в этой компании. И становится понятно, что это может усложнить само внедрение финансовой структуры предприятия [21].

Далее необходимо определить, какие показатели ответственности мы можем установить для центров финансовой ответственности. Для решений этой проблемы необходимо обладать информацией, как руководители и сотрудники ЦФО реально влияют на бюджетные показатели, и к чему это может привести всю компанию в целом. Ниже мы рассмотрим организационную структуру дирекции по маркетингу и продажам на примере лакокрасочного завода, ее финансовую структуризацию и показатели ответственности.

В состав дирекции по маркетингу и продажам входят следующие подразделения: отдел маркетинга, отдел оптовых продаж и отдел розничных продаж (рисунок 1.3).

На рисунке 1.3 представлен широкий набор показателей для трех подразделений, из которого каждая компания может выбрать для себя те, которые наиболее отражают цели компании на текущий момент и на перспективу.

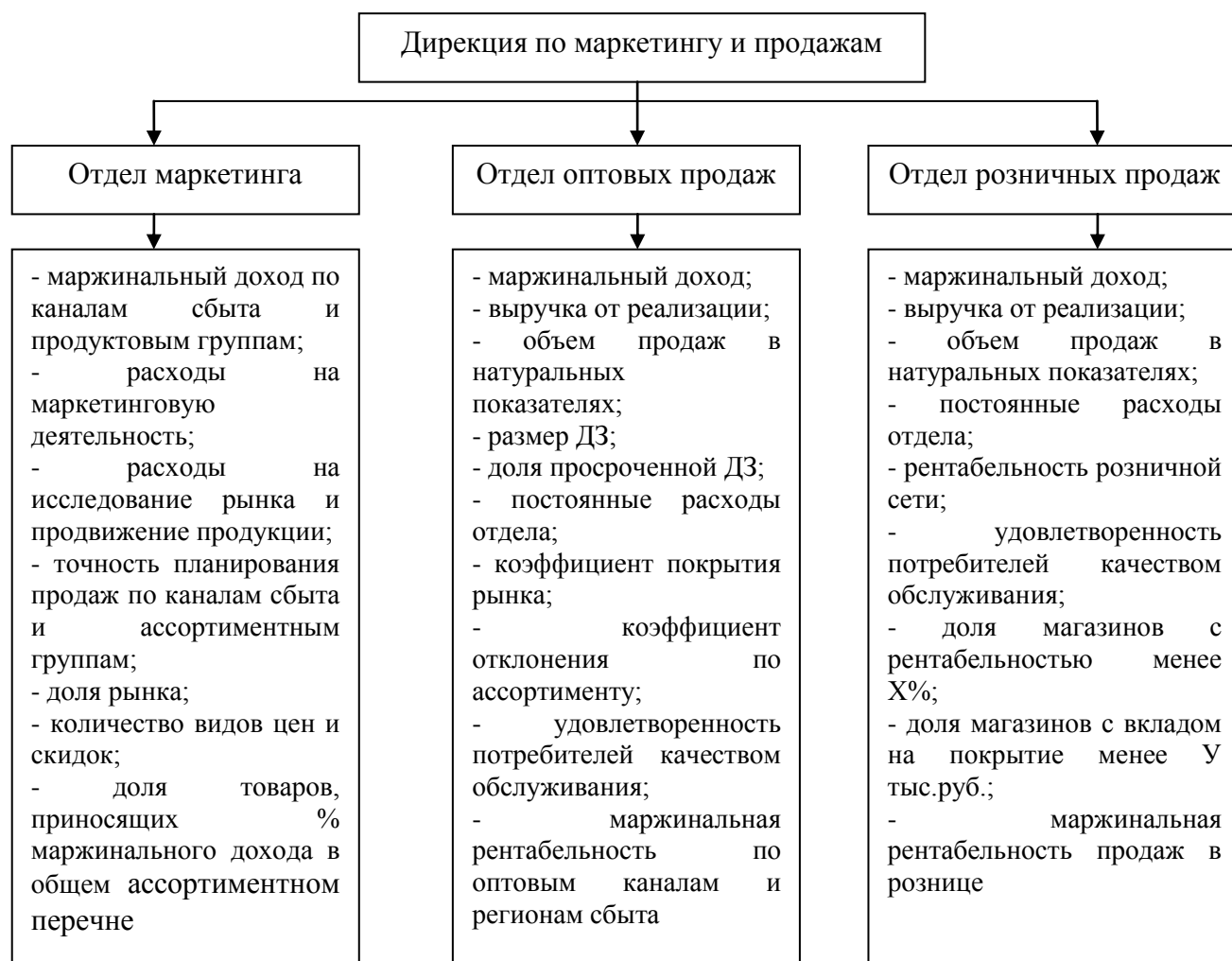


Рисунок 1.3 – Показатели финансовой структуры [11]

Рассмотрим финансовую структуру отдела маркетинга.

Очень часто отдел маркетинга относят к ЦЗ. Формально это так. Обычно отдел маркетинга несет ответственность за такие показатели, как маркетинговые расходы.

В зависимости от того, какие цели ставит перед собой отдел маркетинга, можно по-разному смотреть на его место в финансовой структуре. Но, тем не менее, отдел маркетинга не только может, но и должен оказывать существенное влияние на финансовый результат компании. Если этого не происходит, возникает вопрос, нужен ли он вообще? Если этот будет принимать решения в части ассортимента, ценовой политики, каналов и рынков сбыта, тогда ему можно присвоить статус ЦМД. Одним из обязательных шагов по определению

ЦМД из отдела маркетинга является вовлечение данного отдела в планирование продаж. В отделе маркетинга должны работать аналитики, которые могут обеспечить нужной информацией подразделения, отвечающие за сбыт и продвижение, для подготовки соответствующих бюджетов ЦФО [18].

Необходимо понимать, что ответственность за маржинальный доход между отделом маркетинга и отделами продаж разделить очень сложно. Тем не менее, необходимо попробовать сделать такое разделение, либо включать показатель ответственности в бюджеты каждого из этих ЦФО. Желательно, чтобы отдел маркетинга мог ответить за план продаж и его выполнение. Так как он отвечает за продвижение продукции, то и воздействует таким образом на продажи. Помимо этого, в его компетенции влиять на рост продаж посредством отслеживания конкурентов и их действий. Как только специалисты отдела маркетинга увидят, что конкурент ведет себя не так, как предполагалось в процессе планирования, они могут провести оперативную и действенную маркетинговую акцию. Естественно, для таких акций необходимо оставлять резерв в бюджете.

#### Финансовая структуризация отдела оптовых продаж

Финансовая структуризация отдела оптовых продаж имеет очень большое значение для предприятия, так как отдел оптовых продаж занимается формированием прибыли для компании. Сбытовики устроены так, что объемы реализации у них стоят на первом месте. Опыт различных компаний показывает, что к расходам они имеют меньший интерес. Большинство сотрудников сбытовых подразделений в своей работе не очень ориентируются на маржинальный доход и прибыль. Традиционно отдел оптовых продаж относят к ЦД или из одного подразделения выделяют два — ЦД и ЦЗ. Но можно присвоить сбытовым подразделениям и статус ЦМД, если у них будут присутствовать определенные функции, о которых говорилось ранее. Необходимо понимать, что в данном случае речь идет о маржинальном доходе ЦФО как разнице между доходом от реализации товаров и прямыми расходами подразделения.

Финансовая структуризация отдела розничных продаж.

Когда мы разрабатываем финансовую структуру отдела розничных продаж, мы выделяем его в ЦФО как ЦД. Это считается нормальным, если компания ставит для себя такой стратегический показатель, как выручка от реализации. Но перевести отдел розничных продаж в статус ЦМД можно только при условии изменения стратегических целей. При этом необходимо использовать такой подход: продавцы будут влиять на продажи, как это обычно и происходит, а менеджеры в офисе смогут воздействовать и на доходные, и на расходные показатели, но только при наличии определенных полномочий.

Мы привели пример формирования ЦМД, а не ЦП из маркетингово-сбытовых отделов, потому что они не могут повлиять на расходы содержания других ЦЗ компании, таких как финансовой дирекции и т.д.. Если мы будем переводить все сбытовые отделы в ЦП, то возникнет такая проблема, как распределение расходов всех обслуживающих ЦЗ. Но, как бы мы не распределяли, всегда есть возможность присутствия погрешности в отнесении расходов на тот или иной сбытовой ЦФО. А эта погрешность может повлиять на оценку при мотивировании сотрудников отделов, а также привести к конфликтам в коллективе. Финансовый директор организации должен контролировать прибыльность всего предприятия [8, с.100].

Получить информацию о работе центров финансовой ответственности можно из соответствующих бюджетов. Необходимо помнить про согласованность работы подразделений, т.к. мы знаем, что чем лучше работает каждый отдел, тем эффективнее работает все предприятие в целом. Для того чтобы увязать работу всех подразделений и согласовать их действия так, чтобы в итоге выиграла компания в целом, кроме системы бюджетов ЦФО создается система функциональных и финансовых бюджетов (рисунок 1.4) [9].



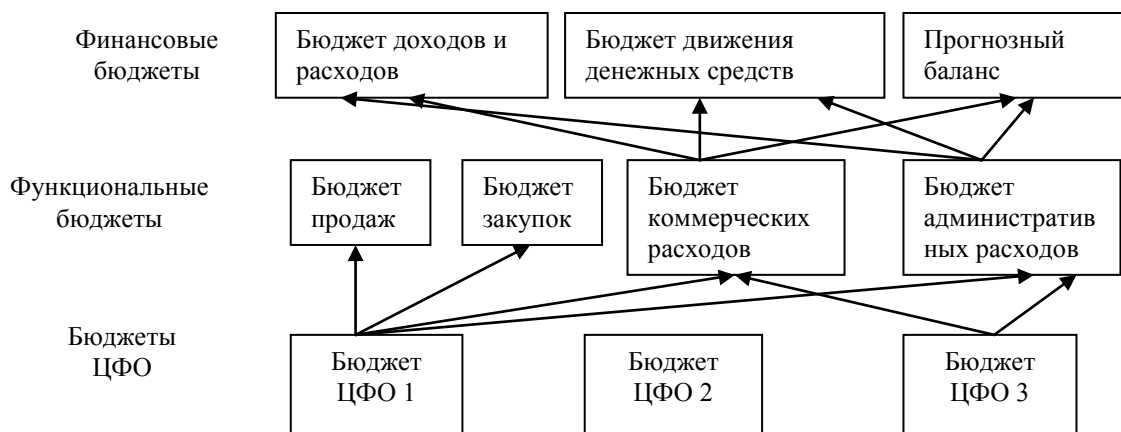


Рисунок 1.4 – Система бюджетов

Функциональные директора предприятия, а также заместители директора по какой-либо функции несут ответственность за исполнение функциональных бюджетов при формировании финансовой структуры на предприятии.

Когда мы пытаемся построить финансовую структуру для предприятия, необходимо помнить, что нет какого-то определенного шаблона этой самой финансовой структуры, который бы подошел для любого предприятия. Принципы необходимо применять с учетом специфики бизнеса и отрасли [22].

Далее мы рассмотрим главный документ, регламентирующий финансовую структуру на предприятии – положение о финансовой структуре.

Положение о финансовой структуре – это один из главных документов, который регламентирует процесс бюджетного управления в компании. Этот регламент мы можем разработать только в том случае, если уверены, что построим действительно правильную финансовую структуру, то есть в существующий набор целей системы бюджетирования добавим и ответственность, и мотивацию.

Положение о финансовой структуре должно содержать [8]:  
общие положения;

- структуру ЦФО;
- классификацию ЦФО;
- финансово-экономические показатели ЦФО;

- схемы мотивации ЦФО.

Все разделы Положения о финансовой структуре компании мы уже рассмотрели выше. Что же касается общих положений, то в этом пункте необходимо прописать порядок внесения изменений в Положение о финансовой структуре. К таким изменениям можно отнести: выделение нового ЦФО на предприятии, принятие решения о внесении корректировки в схему мотивации ЦФО и т.д.

Основные направления использования Положения о финансовой структуре [5]:

- бюджетирование;
- формирование целевых установок для ЦФО;
- определение эффективности работы ЦФО;
- мотивация руководителей и специалистов ЦФО;
- управленческий учет (ЦФО как один из аналитических признаков).

Как мы можем использовать Положения о финансовой структуре компании в бюджетировании? До того момента, как мы разработали финансовую структуру, ответственность за бюджеты на предприятии нигде не была прописана. Однако, ответственность за подготовку информации при этом может быть внедрена на предприятии, а это может быть занесено в Положении о бюджетировании. То есть ответственность за регламент бюджетирования может уже быть, а ответственность за результат – нет. По сути дела, за финансово-экономическое состояние компании в целом должен отвечать генеральный директор перед собственниками. Однако, опять же, эта ответственность тоже должна быть четко определена. А когда мы выделили центры финансовой ответственности, весь управленческий цикл бюджетирования можно вести и в разрезе финансовой структуры [18].

Положения о финансовой структуре предприятия также используют при определении целей, эффективности работы, мотивации руководителей, а также специалистов ЦФО.

В зависимости от типа ЦФО могут различаться цели, критерии оценки и система мотивации ЦФО. На базе определенных ранее показателей эффективности работы ЦФО мы формируем и сами бюджеты. Можно сказать, что в Положении о финансовой структуре прописываются и методики расчета ФМП ЦФО на основе определенных бюджетных показателей. Для схем мотивации можно создавать и отдельные Положения о материальном поощрении каждого ЦФО. В каких документах это будет отражаться, может зависеть от уже сложившейся практики регламентации деятельности на предприятии. Однако, с точки зрения целостности описания всей системы, лучше это зафиксировать в одном документе – Положении о финансовой структуре [25].

Положения о финансовой структуре компании также используется в управленческом учете. Когда мы получаем фактическую информацию об исполнении бюджетов, мы можем использовать данные как из оперативного учета, так и из управленческого. Если в системе бюджетирования фактическая информация получается из управленческого учета, то необходимо установить регламент записи проводок, согласно которому по каждой проводке будут определяться не только необходимые бухгалтерские атрибуты, но также и управленческая аналитика (коды ЦФО, статей бюджетов и т.д.). Это необходимо для получения фактической информации не только по компании в целом, но и по каждому ЦФО в отдельности [14].

В этом случае важно помнить о том, что ЦФО – это не просто дополнительный аналитический признак. Для расширения аналитики совсем не обязательно создавать центры финансовой ответственности. Аналитическим признаком, с использованием которого будет вестись управленческий учет, может быть подразделение. Но, все таки, если мы в компанию пытаемся внедрить финансовую структуру и формируем ЦФО, то необходимо создать и бюджеты для этих ЦФО, а в дальнейшем и разработать схемы мотивации, которые будут основаны на бюджетных показателях.

Если ЦФО нет, то затраты ведутся в разрезе подразделений для статистики, а если они есть, то затраты, проведенные в разрезе ЦФО, уже будут влиять на их ФМП. Необходимо помнить и о том, что мы должны использовать и финансовые, и натуральные показатели в системе бюджетирования и в бюджетах самих ЦФО. Мы поймем, что удалось выстроить интегрированную систему не только в том случае, если в компании будут задействованы и натуральные, и стоимостные показатели, но и финансово-экономическая модель. На основе всех этих показателей и будет в дальнейшем определяться конкретная ответственность менеджеров компании.

Таким образом, Положение о финансовой структуре является основным и обязательным документом, который регламентирует все вопросы, связанные с ответственностью за исполнение бюджетов, а значит, и за итоговое финансово-экономическое состояние компании в целом.

## **2 Финансово-экономическая характеристика ООО «Краски Сибири»**

### **2.1 Экономико-организационная характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Краски Сибири» учреждено на основании действующего законодательства Российской Федерации и в соответствии с Учредительным договором участников Общества от «11» января 2000 года, распространяющее свою продукцию под торговой маркой «Промкраска».

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению общего собрания участников Общества, либо по основаниям, предусмотренным действующим Российским Законодательством.

Место нахождения предприятия: Россия, г. Красноярск, пр. Красноярский рабочий, 30/а. Организация не имеет в своем подчинении филиалов.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли за счет объединения интеллектуальных, научно-производственных, финансовых и иных возможностей учредителей для достижения максимальной эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности, высокопроизводительной работы на основе использования передовых методов организации производства и современной технологии.

ООО «Краски Сибири» является спонсором проведения благотворительной акции фонда «Благо», проходящей в июне каждого года, что служит рекламой данной фирмы.

Предприятие "Краски Сибири", является одним из ведущих производителей лакокрасочных материалов в Сибирском регионе. Высококачественное сырье, современная упаковка и новейшие технологии производства лакокрасочных материалов позволили ему завоевать доверие потребителей.

Основными направлениями производства предприятия являются алкидные эмали антикоррозийные грунты по металлу и другим поверхностям, огнезащитные краски, акриловые краски, пропиточные и укрепляющие грунтовки, а также химстойкие материалы серий ХВ, ХС.

Для всей продукции возможна промышленная колеровка по каталогу RAL и другим системам цветов.

При создании предприятия были применены самое современное оборудование и передовые технологии, которые позволили автоматизировать весь технологический процесс. Это минимизирует количество обслуживающего персонала и исключает контакт рабочих с продуктом.

Главной особенностью этой компании является то, что лакокрасочные изделия изготавливаются с использованием особой технологии, благодаря которой краски и лаки имеют однородную, пригодную консистенцию для любых видов покрасочных работ, в любое время года

Как только предприятие вышло на рынок Красноярского края, руководство компании стало уделять большое внимание качеству производимой продукции. На предприятии работает собственная лаборатория, которая оснащена специальным оборудованием для контроля над качеством производимой продукции, а также поступающего сырья. Вся выпускаемая продукция имеет паспорта качества и свидетельства о государственной регистрации (приложение А).

Организация в своей работе ориентирована на долгосрочное сотрудничество с партнёрами. Имеются специальные условия для постоянных партнеров.

Кадровый состав предприятия – 200 человек. Более 80% - дипломированные специалисты. Высшее экономическое образование имеет заместитель директора по финансам. Более 80% - специалисты с опытом работы свыше 5 лет. По данным отдела кадров убыль персонала составляет 5%. Анализ показал недостаточный уровень информационного обеспечения

персонала организации. Процесс финансового планирования не взаимосвязан с процессами планирования производства и процессом планирования продаж.

Таблица 2.1 - Финансовые показатели деятельности ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2014 г.	2013 г.
1 Выручка, тыс.руб.	58237	53698	45143
1.1 Абсолютный прирост выручки (цепной)	4539	8555	8288
1.2 Темп роста выручки (цепной), %	107,9	118,9	122,5
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	40652	15736	20100
2.1 Абсолютный прирост себестоимости продаж	24916	-4364	5224
2.2 Темп роста себестоимости, %	258,3	78,3	135,12
3 Маржинальная прибыль (убыток), тыс.руб.	17585	37962	25043
4 Коммерческие расходы	9,8	10	14
5 Управленческие расходы	15764	36404	20911
5.1 Доля управленческих расходов в выручке	0,27	0,68	0,46
6 Прибыль (убыток) от продаж	1821	1558	4118
7 Удельный вес себестоимости в выручке	0,7	0,3	0,44
8 Объём продаж, т.	168	154,9	130,2
8.1 Абсолютный прирост объёма продаж (цепной)	13,1	24,7	12,3
8.2 Темп роста продаж (цепной), %	108,5	119	110,4

На основании выше представленной таблицы 2.1 можно сделать вывод о положительной динамике выручки и объёма продаж в суммовых показателях, но отметить замедление темпов их роста. Также произошло увеличение себестоимости, приводящей к уменьшению маржинальной прибыли, что нежелательно для дальнейшего функционирования предприятия. Доля себестоимости в выручке также выросла, можно предположить, что у компании

существуют проблемы в области управления затратами, в том числе в себестоимости. Возможно, выросли цены на сырье в условиях кризиса.

Таблица 2.2 – Показатели кредиторской и дебиторской задолженности

Показатели	2015 г.	2014 г.	2013 г.
1 Кредиторская задолженность, тыс.руб.	1980	2833	12941
2 Дебиторская задолженность, тыс.руб.	9972	13958	11132
3 Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	5,03	4,93	0,86
4 Доля дебиторской задолженности в выручке	0,17	0,26	0,25

После анализа таблицы 2.2 можно сделать некоторые выводы. Предприятие пытается развиваться за счёт собственных средств, уменьшая долю заёмного капитала. Уменьшение дебиторской задолженности способствует улучшению финансового состояния компании, оказывая влияние на оборачиваемость капитала. Дебиторская задолженность уменьшилась на фоне роста выручки, можно сделать вывод о том, что покупатели компании стали раньше оплачивать свои счета, то есть произошло сокращение дней отсрочки или часть товара оплачивается по предоплате.

Для анализа финансового состояния компании использовались данные бухгалтерского баланса, отчёта о финансовых результатах за период 2013-2015 гг. и сведения полученные методом интервьюирования (приложение Б-Д).

Задачей фирмы является удовлетворение потребностей своих клиентов, так как они приносят прибыль для предприятия. А ведь именно потребности и их удовлетворение - основные стимулы предпринимательской деятельности. А клиентами являются юридические лица, приобретающие продукцию в целях перепродажи или в хозяйственных нуждах (рисунок 2.1).



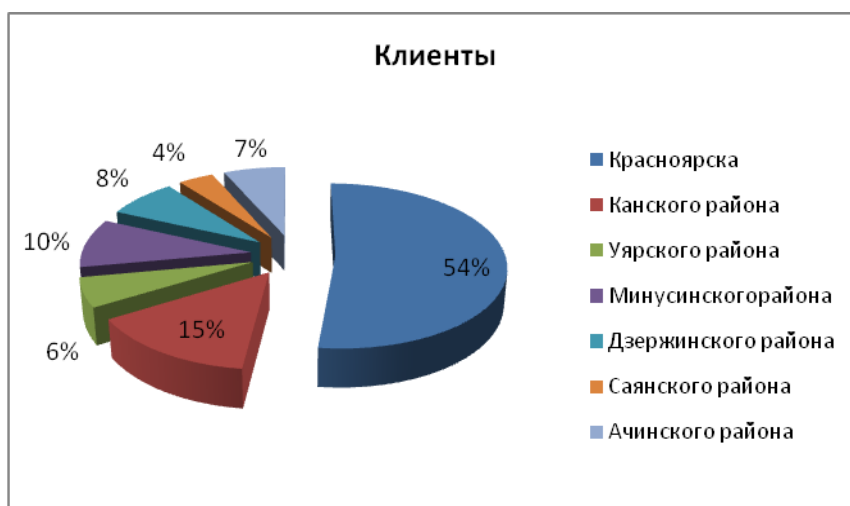


Рисунок 2.1 - Процентное соотношение закупок готовой продукции клиентами по районам

На диаграмме видно, что более 50% закупок продукции совершают юридические лица города Красноярска, остальные же 50% распределены на крупные районы Красноярского края.

В компании представлено более 70 видов красок, около 35 видов лаковых покрытий, грунтовок (таблица 2.3). Предприятие придерживается следующей стратегии: каждый месяц представлять новые виды и вариации лакокрасочных изделий.

Таблица 2.3 – Ассортимент изготавливаемой продукции

Наименование лакокрасочного товара	Количество разновидностей по перечню, шт.	В том числе
Лаки	35	- по металлу - электроизоляционный - термостойкий
Лаки	35	- для древесины - масляные - битумные - алкидные - на водной основе

### Окончание таблицы 2.3

Наименование лакокрасочного товара	Количество разновидностей по перечню, шт.	В том числе
Эмали	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>- алкидные</li> <li>- полиуретановые</li> <li>- нитроэмали</li> <li>- молотковая</li> <li>- для ржавчины</li> </ul>
Грунтовки	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- под эмали</li> <li>- под водные краски</li> <li>- универсальные</li> <li>- специальные грунтовки</li> </ul>
Шпатлевки	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цементные</li> <li>- полимерные</li> <li>- выравнивающие</li> <li>- финишные</li> </ul>

Далее мы наглядно увидим, какую долю составляет каждый продукт в общей выручке компании на рисунке 2.3.

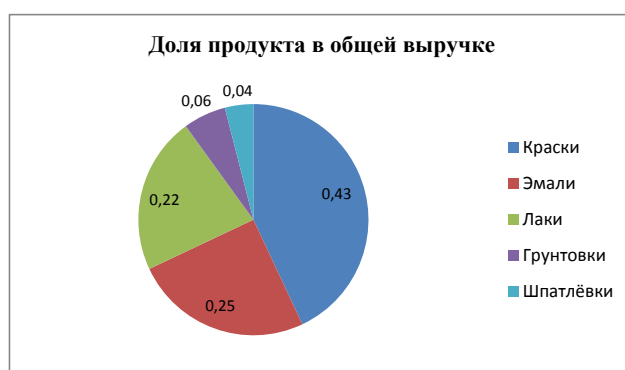


Рисунок 2.3 - Доля производимого продукта в общей выручке компании на 2015 г.

После проведения интервью с начальником отдела производства, я сделала вывод о том, что предприятие в большей степени делает акцент на производстве и продаже красок, так же это видно из диаграммы на рисунке 3, поскольку этот продукт пользуется большим спросом у потребителей и процесс его изготовления менее затратен.

Конкурентами ООО «Краски Сибири» являются как производственные, так и оптово-сбытовые компании. Их перечень и продуктовые позиции представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Крупные конкуренты компании и их продуктовые позиции на 2015 г.

Компания	Вид деятельности	Продуктовая позиция
1. Цветной Бульвар Красноярск, ИП	производство и сбыт	Быстросохнущие, антикоррозионные, фасадные спецкраски и эмали.
2. Компания «Производство отделочных материалов»	производство и сбыт	Краски и грунтовки
3. Красноярский лакокрасочный завод, ООО	производство и сбыт	Масла натуральные для красок, лаков и типографских красок; Олифа натуральная; Краски и грунтовки; Лаки; Морилки;
4. ООО «ХИМКОЛОР»	продажа	Все виды ЛКМ
5. ООО «Стандарт»	продажа	Все виды ЛКМ
6. ООО «Колор Люкс»	продажа	Все виды ЛКМ
7. ООО ТД "ЛАКРАСЭМ"	продажа	Все виды ЛКМ

В условиях конкуренции, в современности, предприятие «Краски Сибири» постоянно мониторит новые технологии в производстве краски и осуществляет научно-исследовательскую деятельность по увеличению количества и повышению качества производимой продукции. Контроль при производстве краски, а также за их качеством проводят сотрудники существующей на предприятии лаборатории.

В последние годы стратегическими целями компании, SWOT-анализа является (приложение Е):

- захват новых сегментов рынка и создание качественной продукции, влияющей на спрос потребителя;
- использование заёмных финансовых ресурсов для ускорения циклов разработки и вывода товара, востребованного рынком;
- обновление содержимого продуктового портфеля благодаря развитию технологий.

То есть компания выбрала стратегии концентрированного роста, помогающие улучшить положение компании на рынке, увеличить её товарооборот и выручку от реализации. А успешность этих стратегий мы проверим, осуществив финансовый анализ деятельности компании и оценив результаты её финансово-хозяйственной деятельности.

## **2. 2 Финансовый анализ предприятия**

Анализ финансового состояния компании является этапом на пути к формированию эффективной финансовой структуры, именно поэтому он включён в практическую часть моего отчета по практике.

Далее поэтапно проанализируем показатели финансового состояния ООО «Краски Сибири».

*Анализ структуры имущества предприятия и его изменения.*

Имущество предприятия формируется за счет собственных и заемных источников средств. Соотношение между собственными и заемными

средствами анализируется по данным пассива баланса и служит характеристикой финансового положения предприятия.

В пассиве отражаются решения предприятия по выбору источников финансирования (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Источники формирования имущества предприятия ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2014 г.	2013 г.	Отклонение, 2015 к 2013	
				тыс.руб.	%
Капитал, всего	29138	35522	35687	-6549	81,64
Собственный капитал	16953	16249	14855	2098	114,1
в том числе					
Уставный капитал	1132	1132	1132	0	100
Добавочный капитал	-	-	-	-	-
Резервный капитал	170	170	170	0	100
Нераспределенная прибыль отчетного года	15651	14947	13533	2118	115,7
Заемный капитал	12185	19238	20832	-8647	58,5
Долгосрочные обязательства	-	-	6799		
Займы и кредиты	10205	16405	1092	9113	934,5
Кредиторская задолженность	1980	2833	12941	-10961	15,3
в том числе:					
- поставщикам и подрядчикам	662	882	1657	-1035	37,5
- перед персоналом организации	476	621	654	178	72,8
- перед государственными внебюджетными фондами	373	312	223	150	167,3
- прочие кредиторы	0	19	5863	-5863	-

Как видно из приведенных данных, финансирование деятельности предприятия за рассматриваемый период доля как заёмных, так и собственных средств уменьшается, но при этом компания по большей степени старается развиваться за счёт собственного капитала.

Кроме того, предприятие имеет большой запас нераспределенной прибыли от прошлой деятельности, которая возрастает с каждым годом. Увеличение нераспределенной прибыли говорит о расширении возможностей инвестирования и пополнения оборотных средств для ведения нормальной хозяйственной деятельности.

Уменьшение кредиторской задолженности составляет более 80%, что свидетельствует об увеличении доли собственных средств и развития за счёт них.

Таким образом, анализ формирования имущества показывает, что уменьшение валюты баланса происходило в основном за счет уменьшения заёмного капитала.

*Анализ ликвидности баланса.*

Ликвидность баланса — возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность. Она зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных средств величине краткосрочных долговых обязательств.

Таблица 2.6 – Динамика показателей ликвидности баланса ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг.

Показатели	Рекомендуемые значения	2015	2014	2013	Отклонение, 2015 к 2013
1. Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2$	1,15	0,91	0,82	0,33
2. Коэффициент срочной ликвидности	$\geq 0,8$	0,82	0,76	0,96	-0,15
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,1$	0,05	0,04	0,03	0,01

По представленным данным в таблице 2.6 можно сделать следующие выводы:

На протяжении трёх лет значение коэффициента текущей ликвидности не соответствует рекомендуемому значению, но возрастает, а, следовательно, улучшаются платёжные возможности предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, но и продажи мобильных средств.

Коэффициент срочной ликвидности изменялся как в положительную, так и в отрицательную сторону, что свидетельствует о динамике платёжеспособности фирмы. Нормальным считается значение коэффициента более 0,8, как в нашем случае и это означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги организации.

Однако рассчитанный коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже нормативного значения. Его значение признается достаточным, если он выше 0,1. Мы можем сделать вывод о том, что в последний год предприятие может погасить всего 5% всех своих долгов.

В целом ликвидность баланса можно признать не совсем удовлетворительной, из-за недостаточности наиболее ликвидных активов для покрытия срочных обязательств. Такая текущая ликвидность предприятия недостаточна, но следует отметить положительную динамику коэффициентов.

*Анализ финансовой устойчивости предприятия.*

Абсолютные показатели финансовой устойчивости:

В зависимости от источников финансирования товарно-материальных ценностей выделяют следующие типы финансовой устойчивости:

- Абсолютная финансовая устойчивость, характеризующаяся неравенством:

$$3 < \text{СОС} \quad (1)$$

где  $Z$  – сумма запасов и затрат;

$COС$  – собственные оборотные средства.

В нашем случае (приложение Б)

$$Z_{2011} = 2285 > COС_{2013} = -7452$$

$$Z_{2012} = 2961 > COС_{2014} = -1672$$

$$Z_{2013} = 2078 > COС_{2015} = 1895$$

Ни одно равенство не соответствует условию.

- Нормальная финансовая устойчивость характеризуется неравенством:

$$COС < Z < COС + ДП \quad (2)$$

где ДП – долгосрочные пассивы.

В нашем случае

$$2013: -7452 < 2285 > -7452 + 0$$

$$2014: -1672 < 2961 > -1672 + 0$$

$$2015: 1895 < 2078 < 1895 + 6799$$

Итак, из выше представленного можно сделать вывод о том, что компания к концу рассматриваемого периода, то есть к концу 2015 года перешла на стадию нормальной финансовой устойчивости, следовательно, до этого она имела статус финансово неустойчивой. Для покрытия запасов и затрат ею стали использоваться собственные и привлеченные средства долгосрочного характера, что можем увидеть в динамике показателей приложения Д. Так же отметим, что предприятие оптимально использует кредитные ресурсы, а текущие активы превышают кредиторские задолженности.

Относительные показатели финансовой устойчивости:



Таблица 2.7 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг.

Показатель	Год			Отклонение 2015 к 2013
	2015	2014	2013	
Коэффициент автономии $K_a \geq 0,5$	0,58	0,46	0,42	0,16
Коэффициент финансовой устойчивости,	0,58	0,46	0,61	-0,06
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,72	1,18	1,40	-0,68

К концу рассматриваемого периода, относительно коэффициента автономии (таблица 2.7), доля собственных средств в общей сумме всех средств предприятия превысила минимальное пороговое значение коэффициента 0,5, а это значит, что в деятельности используются собственные средства, что подтверждает выше сделанные выводы.

Так же мы видим, что доля заёмных средств, приходящихся на 1 рубль собственных средств, уменьшается, компания предпочитает работать за счёт собственных средств, тем самым сокращая свою финансовую зависимость. Предприятие постепенно переходит в стадию финансовой устойчивости.

*Анализ деловой активности.*

При помощи этого анализа нам удастся охарактеризовать результаты и эффективность текущей основной производственной деятельности предприятия.

Таблица 2.8 – Динамика показателей деловой активности ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг.

Показатель	Год			Отклонение 2015 к 2013
	2015	2014	2013	
Коэффициент оборачиваемости активов	1,8	1,6	1,5	0,3
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,7	4,5	4,2	0,5
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	24,2	6,8	5,5	18,7

На основании таблицы 2.8 можно сделать следующие выводы: за анализируемый период количество оборотов 1 рубля активов увеличивается, а значит, они начинают с большей эффективностью использоваться в деятельности организации, тем самым увеличивая деловую активность компании. Так же возрастают обороты дебиторской задолженности, следовательно, собираемость платежей с покупателей становится более эффективной. Оборачиваемость кредиторской задолженности возрастает, и к концу периода составляет 24,2 оборота. Для компании было бы предпочтительней, если бы эта цифра была гораздо меньше, поскольку остаток неоплаченной кредиторской задолженности использовался бы в качестве бесплатного источника финансирования своей текущей деятельности более долгий срок (хотя мы знаем, что бесплатных источников финансирования не бывает).

*Анализ рентабельности.*

Поскольку рентабельность является показателем, характеризующим экономическую эффективность работы предприятия, мы рассмотрим его в динамике и проинтерпретируем. Анализ представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика показателей рентабельности ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг.

Показатель	Год			Отклонение 2015 к 2013
	2015	2014	2013	
Рентабельность всего капитала предприятия, %	2,2	0,4	9	-6,8
Рентабельность собственного капитала, %	4,2	1	20	-15,8
Рентабельность продаж, %	4	3	10	-6
Рентабельность основной деятельности, %	3,2	2	11	-7,8

Рентабельность всего капитала стремительно снижается из года в год, что свидетельствует об не достаточно эффективном использования имущества и возможно понижении спроса на продукцию.

Рентабельность собственного капитала уменьшалась и к 2015 году составила 4,2%. Это показывает не очень эффективное использование собственного капитала, то есть в 2015 году на 1 рубль собственного капитала предприятие получило прибыль, всего лишь, в размере 4 копеек.

Динамика рентабельности продаж свидетельствует о наличии проблем в основной деятельности, связанных с управлением затратами, ценообразованием, ассортиментной политикой. Количество прибыли, получаемое предприятием с каждой денежной единицей, инвестируемой в производство и реализацию выпускаемой продукции уменьшается.

В целом по финансовому анализу можно сказать, что положение компании шаткое и руководству следовало бы внести коррективы в свои стратегии, чтобы увеличить ликвидность и платёжеспособность компании, её рентабельность и не перейти в стадию кризиса. Предприятие недостаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса на продукцию и другим факторам

финансово-хозяйственной деятельности. Работа с этим предприятием требует взвешенного подхода.

Исходя из проблемы снижения рентабельности, необходимо проанализировать систему бюджетирования ООО «Краски Сибири». Ведь именно бюджетирование позволяет контролировать затраты.

### **2.3 Система бюджетов предприятия**

Бюджетирование — это процесс построения и исполнения бюджета предприятия на основе бюджетов отдельных подразделений. Можно выделить основные требования к организации процесса бюджетирования для ООО «Краски Сибири»:

- отлаженный документооборот;
- определение круга ответственных лиц за подготовку, принятие и выполнение бюджета;
- необходимая квалификация персонала в области планирования;
- наличие центров финансовой ответственности, а также создание современной финансовой структуры;
- взаимосвязь процесса финансового планирования с процессами планирования производства и процессом планирования продаж;
- наличие контрольного коллегиального органа принятия бюджетных решений;
- бюджетный регламент.

Процесс бюджетирования в ООО «Краски Сибири» начинается в отделе продаж. На основании данных бюджета составляется план возникновения и погашения обязательств по готовой продукции предприятия и план движения денежных средств (план поступления денежных средств от продажи готовой продукции).

Общий вид проекции бизнес-процессов на бюджет приведен на рисунке 2.4.

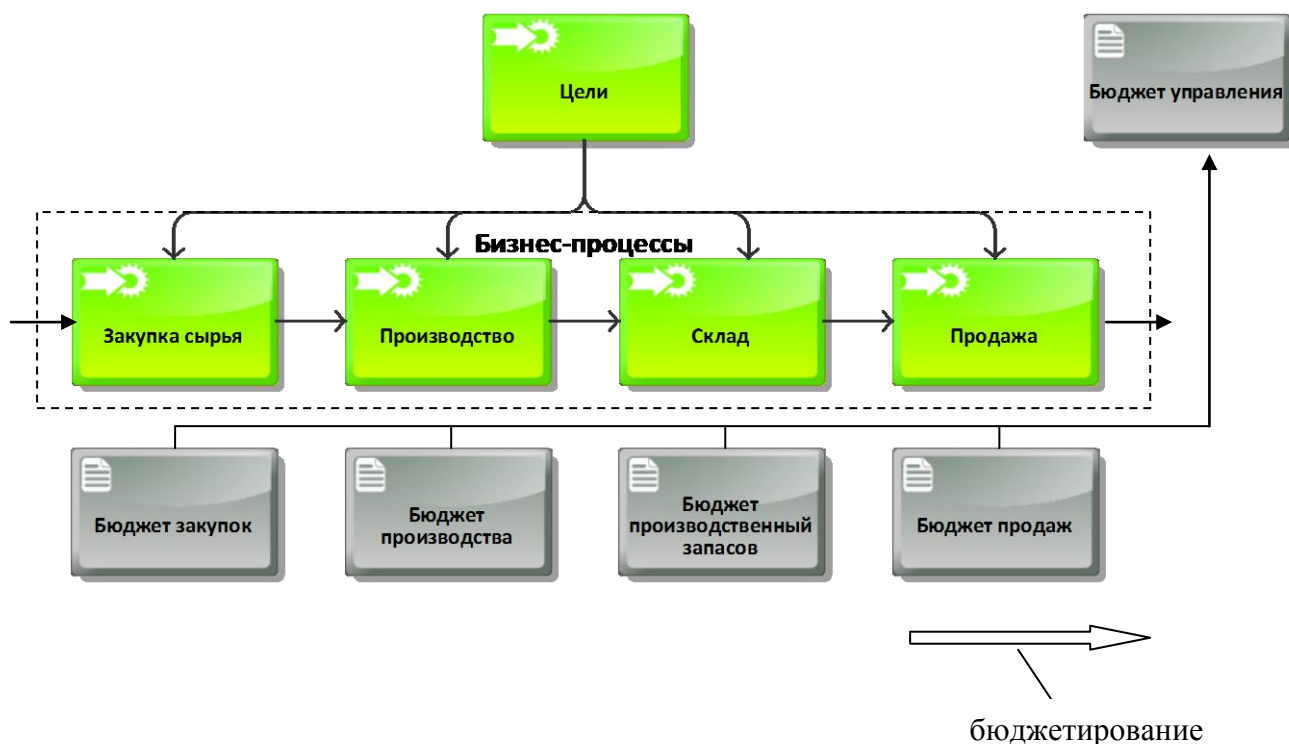


Рисунок 2.4 - Проекция бизнес-процессов и бюджетов ООО «Краски Сибири»

Основной проблемой в данный момент для компании является то, что весь бюджетный процесс происходит параллельно реальному течению бизнес-процессов компании и относится только к продаже. Также, в компании не выделяются центры ответственности за подготовку, принятие и выполнение бюджета, а это порождает проблемы, связанные с контролем бюджетного управления.

Бюджеты формируются на основе следующих данных:

- имеющиеся договора в отделе продаж;
- поступившие заявки на покупку лакокрасочных продуктов;
- анализ рынка в Красноярском крае и в других регионах;
- бюджет остатков продукции на складах ООО «Краски Сибири».

Эти данные, в свою очередь, формируют следующие:

- бюджет продаж;
- план возникновения и погашения обязательств.

Последовательность формирования плановых бюджетных показателей отдела продаж представлена на рисунке 2.5.

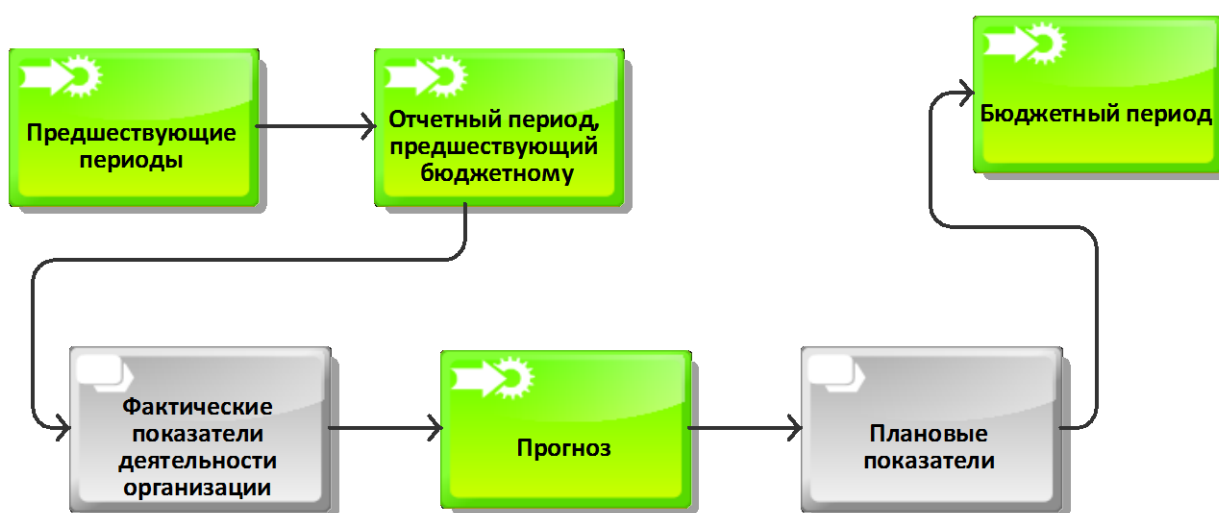


Рисунок 2.5 - Последовательность формирования плановых бюджетных показателей отдела продаж ООО «Краски Сибири»

Имеет место несогласованность процессов. Деятельность ООО «Краски Сибири» на рынке начинается с поставок лакокрасочной продукции и заканчивается продажами. Процесс бюджетирования следует начинать с продаж, затем переходить на производство и заканчивать поставками сырья для производства.

В настоящее время отсутствует финансовая структура на предприятии и, соответственно, центры учета.

На сегодняшний день основой для разработки финансовых планов в компании являются бюджеты текущей деятельности. К бюджетам относятся:

- бюджет закупок материалов;
- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственный запасов;
- бюджет трудовых затрат;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

В итоге процесса бюджетирования формируются в ООО «Краски Сибири» следующие финансовые бюджеты:

- Бюджет доходов и расходов;
- Бюджет движения денежных средств.

Основной смысл финансовых бюджетов ООО «Краски Сибири» — продемонстрировать директору предприятия эффективность его хозяйственной деятельности в будущем периоде.

Проблема в деятельности ООО «Краски Сибири» по формированию этого бюджета прибылей и убытков состоит в том, что этот документ не показывает реальное движение денежных средств. Являясь частью бюджетной системы ООО «Краски Сибири», бюджет по существу к деньгам отношения не имеет. Прогноз доходов и расходов отражает пусть стоимостные, но неденежные обязательства или намерения потенциальных потребителей в отношении продукции предприятия или фирмы, а также те затраты, которые понесет ООО «Краски Сибири» на организацию производства и сбыта лакокрасочной продукции. Финансовой составляющей здесь являются только единицы измерения. В существующей системе бюджетирования доходы и расходы предприятия не увязаны друг с другом и во времени, нет ответственных за эти процессы.

Бюджет доходов контролирует отдел продаж, но регламента этого процесса не существует. Бухгалтерия предприятия контролирует расходы предприятия, но взаимосвязи между этими процессами не наблюдается. В компании отсутствует система контроля над исполнением бюджетов. На рисунке 2.6 представлен процесс взаимодействия при организации бюджетного управления ООО «Краски Сибири».

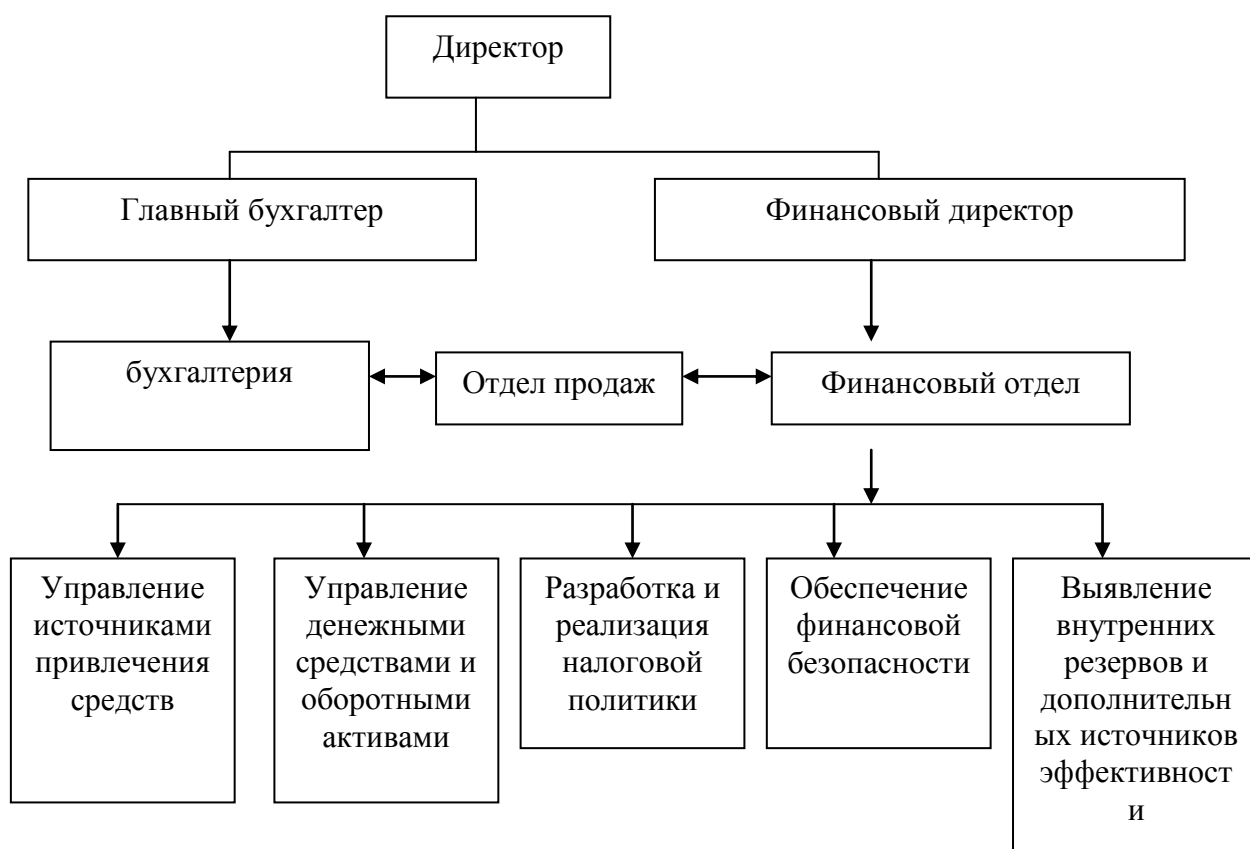


Рисунок 2.6 - Процесс взаимодействия при организации бюджетного управления ООО «Краски Сибири»

На рисунке 2.6 показано, что взаимодействие осуществляется только на уровне передачи первичной информации между бухгалтерией и отделом продаж, далее ответственность теряется.

При этом, наиболее частая ошибка в планировании ООО «Краски Сибири» заключается в том, что бюджетирование выстраивают по процессному принципу и не уделяют внимание тому, где именно возникают затраты, а также не закрепляют ответственных за эти затраты. Построение эффективной финансовой структуры могло бы повысить контроль за затратами и, соответственно, эффективность процесса бюджетирования в компании.

Для выявления проблем в существующей системе бюджетного управления на предприятии было проведено интервью с финансовым директором предприятия. Основные вопросы, рассмотренные во время интервью, касались следующих моментов:



- С чего начинается разработка бюджета?;
- Как взаимосвязаны стратегия деятельности предприятия и процесс финансового планирования?;
- Какие цели ставит перед собой руководство при процессе бюджетирования?;
- Можно ли считать процесс бюджетирования в компании отлаженным и эффективным?;
- Что включает в себя бизнес-модель организационной структуры компании?;
- Какие подразделения или группы подразделений являются центрами финансовой ответственности?

В компании в настоящее время не проводится управленческая инвентаризация бизнес-процессов. Представленная на рисунке 2.6 бизнес-модель финансовой структуры компании, не содержит в себе схему центров финансового учета.

На сегодняшний день руководству компании нужно определиться с тем, какие именно подразделения будут относиться к центрам финансовой ответственности. Более подробно к этому мы вернемся в 3 главе данной выпускной работы.

В результате проведенного интервью, по мнению финансового директора компании, самым же главным является понимание руководством предприятия важности и необходимости эффективной системы бюджетирования и формирования финансовой структуры предприятия.

Для исследуемого предприятия одной из важных проблем является то, что в настоящее время не сформирована долгосрочная стратегия ООО «Краски Сибири». Для формирования эффективной финансовой структуры первоначально следует определиться со стратегией предприятия.

В процессе интервью выявлено, что процесс бюджетирования в ООО «Краски Сибири» начинается с разработки бюджета продаж исходя из

прогнозов его развития. Рыночная ситуация постоянно меняется и влияет на бюджет развития предприятия.

Финансовый директор отмечает, что зачастую расчеты бюджета продаж не обеспечивают достижения целей предприятия, приходится пересматривать расходные и доходные статьи бюджета ООО «Краски Сибири».

По данным интервью, можно утверждать, что обязанности бухгалтерии слишком широки и не соответствуют целям процесса бюджетирования. Должностные обязанности главного бухгалтера по формированию бюджетов необходимо пересмотреть с целью совершенствования процесса.

В процессе интервью с финансовым директором и на основании анализа должностных инструкций специалистов бухгалтерии ООО «Краски Сибири» выделены функции, связанные с бюджетированием (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Распределение функций, связанных с бюджетированием

Отдел, должностное лицо	Выполняемые функции
Финансовый директор	руководство процессом составления бюджета прибыли участие в разработке бюджета (в связи с отсутствием выделенных центров ответственности разработка финансовых бюджетов) разработка мер по корректировке деятельности
Главный бухгалтер	внесения изменений в бюджеты и составления прогнозов реального развития ситуации координация операционных бюджетов, разработка финансовых бюджетов, консолидация бюджетов
Бухгалтерия	оказание информационной и методической помощи разработчикам операционных бюджетов сбор информации о выпуске продукции, затратах, продажах и т. д составление и представление отчетов об отклонениях фактических показателей от бюджетных распределение расходов и калькулирование себестоимости продукции анализ отклонений финансовый контроль учет расчетов с дебиторами и кредиторами составление и представление бухгалтерской и налоговой отчетности

## Окончание таблицы 2.10

Отдел, должностное лицо	Выполняемые функции
Руководитель отдела продаж	разработка бюджета продаж согласование бюджета с вышестоящим руководителем исполнение бюджета после его утверждения. При этом в пределах бюджетных ограничений - самостоятельное принятие решений о расходе ресурсов, сверх бюджета – согласование с руководством.

Таким образом, на основе интервью и собственных наблюдений и анализа представим основные этапы, а также проблемы процесса бюджетирования в исследуемой компании (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Этапы и проблемы процесса бюджетирования в исследуемой организации

Необходимо отметить, что в компании не разработана информационная система бюджетирования, что негативно сказывается на принятии управленческих решениях.

На основании проведенного анализа были выявлены проблемы компании в области бюджетного управления:

- бюджетирование выстраивают по процессному принципу;
- происходит снижение рентабельности;
- не уделяют внимание тому, где именно возникают затраты;
- не контролируются затраты;
- нет ответственных за подготовку, принятие и выполнение бюджетов;
- отсутствует регламент процесса бюджетирования.

В связи с выявленными недостатками, для компании необходимо разработать современную финансовую структуру, которая будет направлена на планирование и контроль следующих показателей:

- производственную деятельность;
- бюджет продаж;
- движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления;
- доходов, расходов и финансовых результатов;
- движения обязательств и финансовых ресурсов;
- деятельность в области инвестиций.

### 3 Формирование финансовой структуры предприятия

#### 3.1 Рекомендации по формированию финансовой структуры предприятия

Для выявления необходимости построения финансовой структуры на предприятии ООО «Краски Сибири», а также для определения ее вида, мною был разработан алгоритм, который представлен на рисунке 3.1

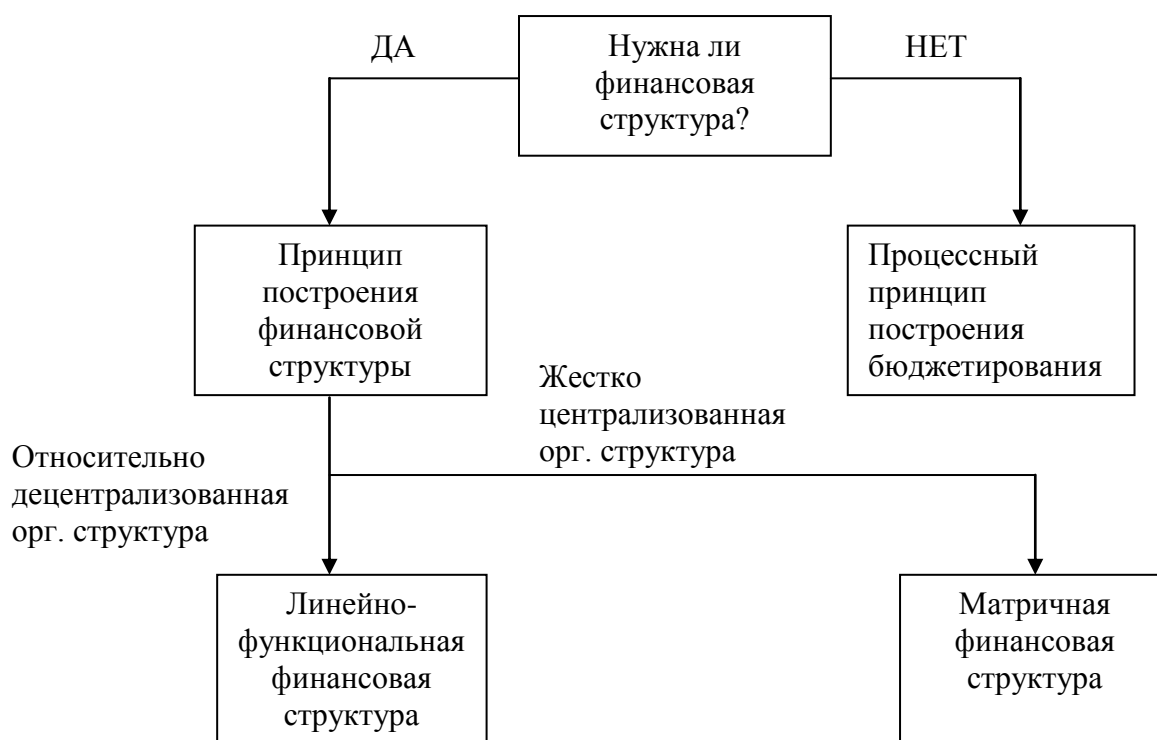


Рисунок 3.1 – Алгоритм построения финансовой структуры для ООО «Краски Сибири»

Для начала нужно определить, нужна ли вообще финансовая структура? Ведь для небольших предприятий этот инструмент может принести только лишние затраты. Для анализируемого предприятия ООО «Краски Сибири», финансовая структура нужна, т.к. в настоящее время руководство компании планирует открытие филиала в городе Дивногорске, а, как нам известно, такое расширение предприятия влечёт за собой необходимость в ещё большем контроле за затратами.

Затем мы определяем степень централизации организационной структуры и отсюда выбираем принцип построения финансовой структуры. На рисунке 3.2 представлена функциональная организационная структура ООО «Краски Сибири».

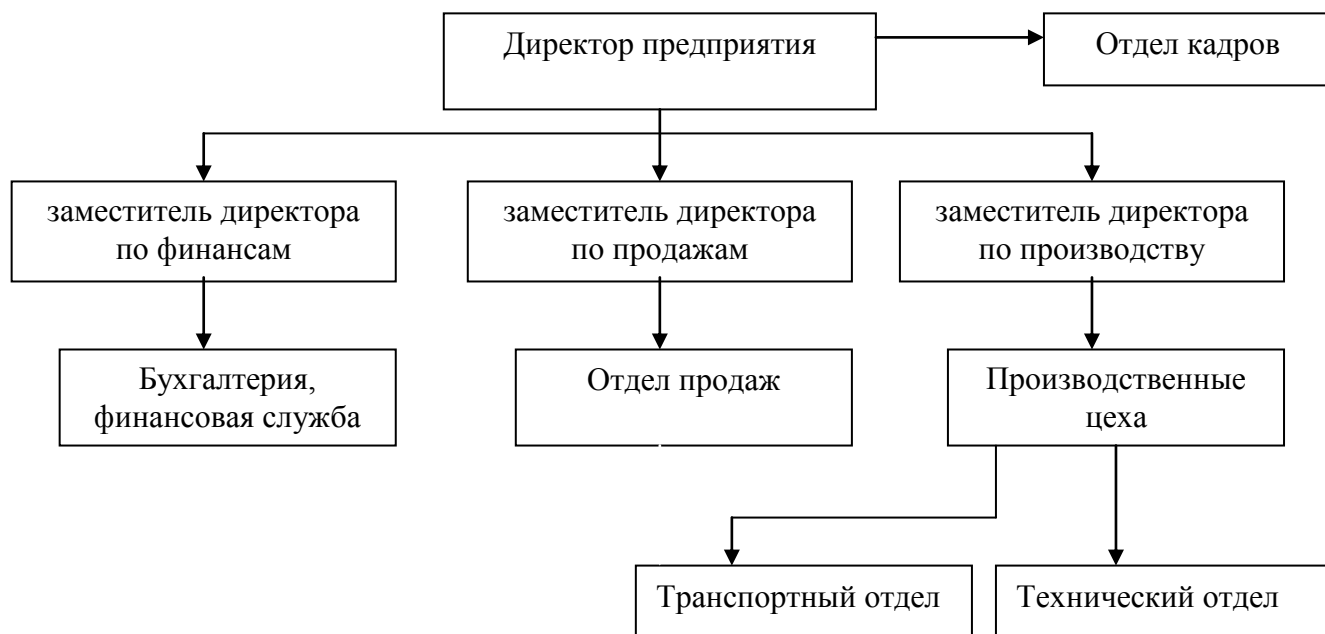


Рисунок 3.2 - Организационная структура ООО «Краски Сибири»

Как мы видим, организационная структура на ООО «Краски Сибири» относительно децентрализованная, т.к. директор предприятия, согласно его слов, позволяет принимать самостоятельные решения своим заместителям. Также, как нам известно, в будущем, предприятие планирует открытие филиала, а это означает, что децентрализация многих управленческих функций неизбежна. Директор и его заместитель по продажам занимаются непосредственно размещением заказов на изготовление. Заместитель по производству организует производственный процесс на предприятии. Ведение текущей и отчетной финансовой документации осуществляет заместитель директора по финансам. Этот процесс осуществляется при некотором участии директора предприятия, который, в свою очередь, является ответственным за кадровую политику. Финансовая ответственность принадлежит директору

предприятия, а также заместителям директора по финансам и по продажам. Можно сделать вывод, что для данного предприятия подойдет линейно-функциональная финансовая структура.

Для того, чтобы начать построение финансовой структуры, необходимо представить организационную структуру в списочном формате:

1. ООО «Краски Сибири»
  - 1.1 Директор предприятия
    - 1.1.1 Отдел кадров
    - 1.1.2 Заместитель директора по финансам
      - 1.1.2.1 Финансовая служба
    - 1.1.3 Заместитель директора по продажам
      - 1.1.3.1 Отдел продаж
    - 1.1.4 Заместитель директора по производству
      - 1.1.4.1 Производственные цеха
        - 1.1.4.1.1 Транспортный отдел
        - 1.1.4.1.2 Технический отдел

Процесс формирования финансовой структуры на базе уже утвержденной организационной структуры состоит из пяти шагов. На первом шаге мы распределяем организационные звенья по центрам финансовой ответственности. В таблице 3.1 представлена классификация организационных звеньев по типам ЦФО для ООО «Краски Сибири».

Таблица 3.1 – Классификация (распределение) организационных звеньев предприятия ООО «Краски Сибири» по типам ЦФО

Оргзвенья	Тип ЦФО				
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ
1. ООО «Краски Сибири»	+	+			
1.1 Директор предприятия					+
1.1.1 Отдел кадров					+

### Окончание таблицы 3.1

Оргзвенья	Тип ЦФО				
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ
1.1.2.1 Финансовая служба					+
1.1.3 Заместитель директора по продажам				+	+
1.1.3.1 Отдел продаж				+	+
1.1.4 Заместитель директора по производству					+
1.1.4.1 Производственные цеха					+
1.1.4.1.1 Транспортный отдел					+
1.1.4.1.2 Технический отдел					+

Как видно из таблицы 3.1, для данного предприятия не выделяется такой ЦФО, как центр маржинального дохода.

На втором шаге формирования финансовой структуры определяется состав ЦФО. Если на первом шаге мы устанавливали, к какому типу относится каждое ЦФО, то теперь необходимо определить, какие подразделения попали в один и тот же Центр финансовой ответственности. Данное распределение представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Состав ЦФО предприятия ООО «Краски Сибири»

Оргзвенья	Тип ЦФО					Наименование ЦФО
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ	
1. ООО «Краски Сибири»	+					ЦИ «Краски Сибири»
		+				ЦП «Краски Сибири»
1.1 Директор предприятия					+	ЦЗ Администрация
1.1.1 Отдел кадров					+	
1.1.2 Заместитель директора по финансам					+	



Окончание таблицы 3.2

Оргзвенья	Тип ЦФО					Наименование ЦФО
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ	
1.1.2.1 Финансовая служба					+	
1.1.3 Заместитель директора по продажам				+		ЦД Продажи
					+	ЦУЗ Продажи
1.1.3.1 Отдел продаж				+		ЦД Продажи
					+	ЦУЗ Продажи
1.1.4 Заместитель директора по производству					+	ЦЗ Производство
1.1.4.1 Производственные цеха					+	
1.1.4.1.1 Транспортный отдел					+	
1.1.4.1.2 Технический отдел					+	

Из таблицы 3.2 видно, что мы сгруппировали директора предприятия и отдел кадров в один центр затрат под названием «Администрация», заместителя директора по финансам и финансовую службу в ЦЗ Финансы, заместителя директора по продажам и отдел продаж в ЦУЗ Продажи и ЦД Продажи, а также заместителя директора по производству, производственные цеха, транспортный и технический отделы в ЦЗ Производство.

Как мы видим, Продажи определили, как центр учета затрат (ЦУЗ), так как у этого отдела затраты получаются как бы вмененными, он ими не управляет и потому за их уровень ответственность не несет. Однако, он имеет право варьировать цены, а, следовательно, влиять на уровень приносимого дохода. Именно поэтому Продажи также являются ЦД.

После определения состава ЦФО мы можем приступить непосредственно к формированию финансовой структуры как иерархии центров финансовой

ответственности. Этот шаг является третьим на пути формирования финансовой структуры ООО «Краски Сибири».

На основании таблицы 3.2 сформируем иерархический список следующей последовательности:

1. ЦИ «Краски Сибири»
  - 1.1 ЦП «Краски Сибири»
    - 1.1.1 ЦД Продажи
    - 1.1.2 ЦЗ Администрация
    - 1.1.3 ЦУЗ Продажи
    - 1.1.4 ЦЗ Производство

Этот список есть не что иное, как финансовая структура предприятия в табличном формате.

На следующем шаге формирования финансовой структуры происходит установка персональной ответственности за ЦФО. Результаты установки персональной ответственности отображены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Руководители ЦФО компании ООО «Краски Сибири»

Наименование ЦФО	Должность руководителя ЦФО
1. ЦИ «Краски Сибири»	Директор предприятия
1.1 ЦП «Краски Сибири»	Заместитель директора по финансам
1.1.1 ЦД Продажи	Заместитель директора по продажам
1.1.2 ЦЗ Администрация	Директор предприятия
1.1.3 ЦУЗ Продажи	Заместитель директора по продажам
1.1.4 ЦЗ Производство	Заместитель директора по производству

Центр финансовой ответственности в финансовой структуре является полным аналогом оргзвена в организационной структуре предприятия, поэтому, также должен иметь ответственное лицо.

На следующем шаге необходимо перевести финансовую структуру в визуальный формат. Соответствующая структурная схема для ООО «Краски Сибири» представлена на рисунке 3.3.

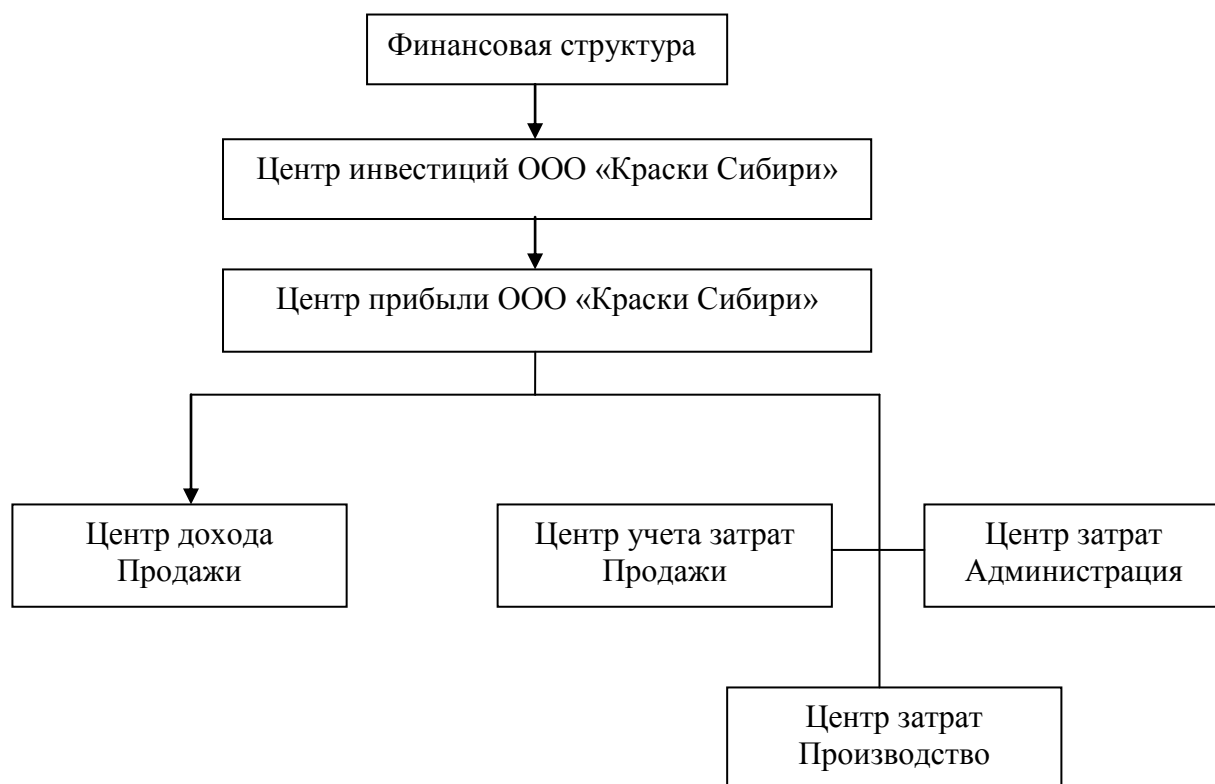


Рисунок 3.3 - Финансовая структура ООО «Краски Сибири»

С точки зрения управления капиталом, ООО «Краски Сибири» несет ответственность, как ЦФО двух типов – Центр инвестиций (ЦИ) и Центр прибыли (ЦП). Это означает, что руководство возлагает ответственность за два показателя:

- отдачу на инвестированный в предприятие капитал;
- величину прибыли, которое заработает предприятие.

Центр Затрат (ЦЗ). Это подразделения, которые отвечают за выполнение определенных функций, и руководитель которого отвечает за расходы данного ЦЗ в соответствии с утвержденным бюджетом затрат. В компании ООО «Краски Сибири» выделяются структурные подразделения, отвечающие только за понесенные затрат:

- Администрация предприятия;
- Производство.

Руководители каждого Центра Затрат должен обеспечить выполнение его функционала, не превысив утвержденный бюджет на период.

Центр Дохода (ЦД). Как правило, в качестве ЦД выделяют продающее подразделение ООО «Краски Сибири» - отдел продаж предприятия, менеджеры которого отвечают за размер выручки данного ЦФО.

Помимо этого, мы выделили ЦУЗ Продажи, так как этот центр не несет ответственность за приносимые им затраты.

Как отмечалось ранее, руководство предприятия планирует открывать в ближайшем будущем филиал в городе Дивногорске. Рассмотрим, как поменяется новая финансовая структура в связи с этим открытием.

Новый филиал будет являться Центром маржинального дохода (ЦМД) с ответственностью за величину приносимого маржинального дохода, потому что данное направление деятельности самостоятельно ведет бизнес в составе ООО «Краски Сибири» и контролирует как доходную, так и расходную часть своей деятельности и способно отвечать за величину приносимого маржинального дохода. Продемонстрируем на рисунке 3.4, как изменится финансовая структура с появлением филиала в городе Дивногорске.

В структурном составе нового ЦМД «Филиал» пока что не выделяются подразделения, т.к. более дробное деление руководство считает нецелесообразным из-за стадии планирования самого филиала.

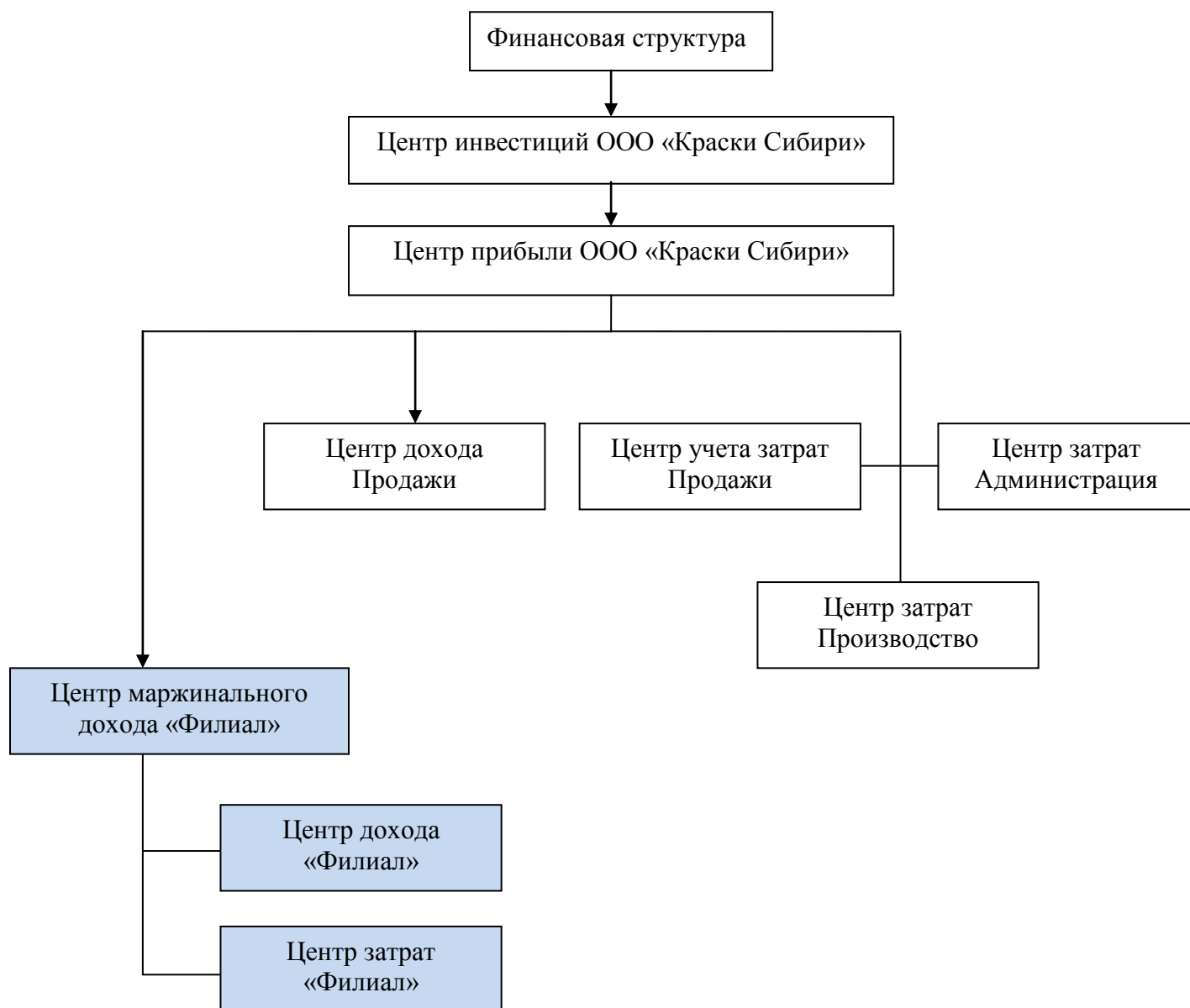


Рисунок 3.4 –Финансовая структура ООО «Краски Сибири» с новым филиалом

Представленная финансовая структура для ООО «Краски Сибири» позволяет выстроить качественную систему управления бизнесом. Систему, которая поможет руководству предприятия спрогнозировать и спланировать как текущую работу ее подразделений, так и возможные экономические трудности, которые могут возникнуть в недалеком будущем.

Наличие данной финансовой структуры показывает руководству компании, кто за что несет ответственность, позволяет оценить, проконтролировать и скоординировать деятельность подразделений.

### 3.2 Разработка системы бюджетов согласно финансовой структуре предприятия

Рассмотрим систему бюджетов согласно новой финансовой структуре. На данном этапе мы определим, какие бюджеты будут вестись каждым центром финансовой ответственности. Для этого составим проекцию в матричной форме «ЦФО – Бюджет» и представим ее в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Проекция «ЦФО – Бюджет»

ЦФО	Бюджеты										
	Бюджет закупок материалов	Бюджет продаж	Бюджет производства	Бюджет производственных запасов	Бюджет трудовых затрат	Бюджет управленческих расходов	Бюджет коммерческих расходов	Бюджет маржинального дохода	Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Прогнозный баланс
ЦП ООО «Краски Сибири»									+	+	+
ЦМД «Филиал»								+			
ЦД Продажи		+									
ЦЗ Администрация					+	+	+				
ЦУЗ Продажи	+										
ЦЗ Производство			+	+							

Представим данную проекцию в графическом виде на рисунке 3.5.

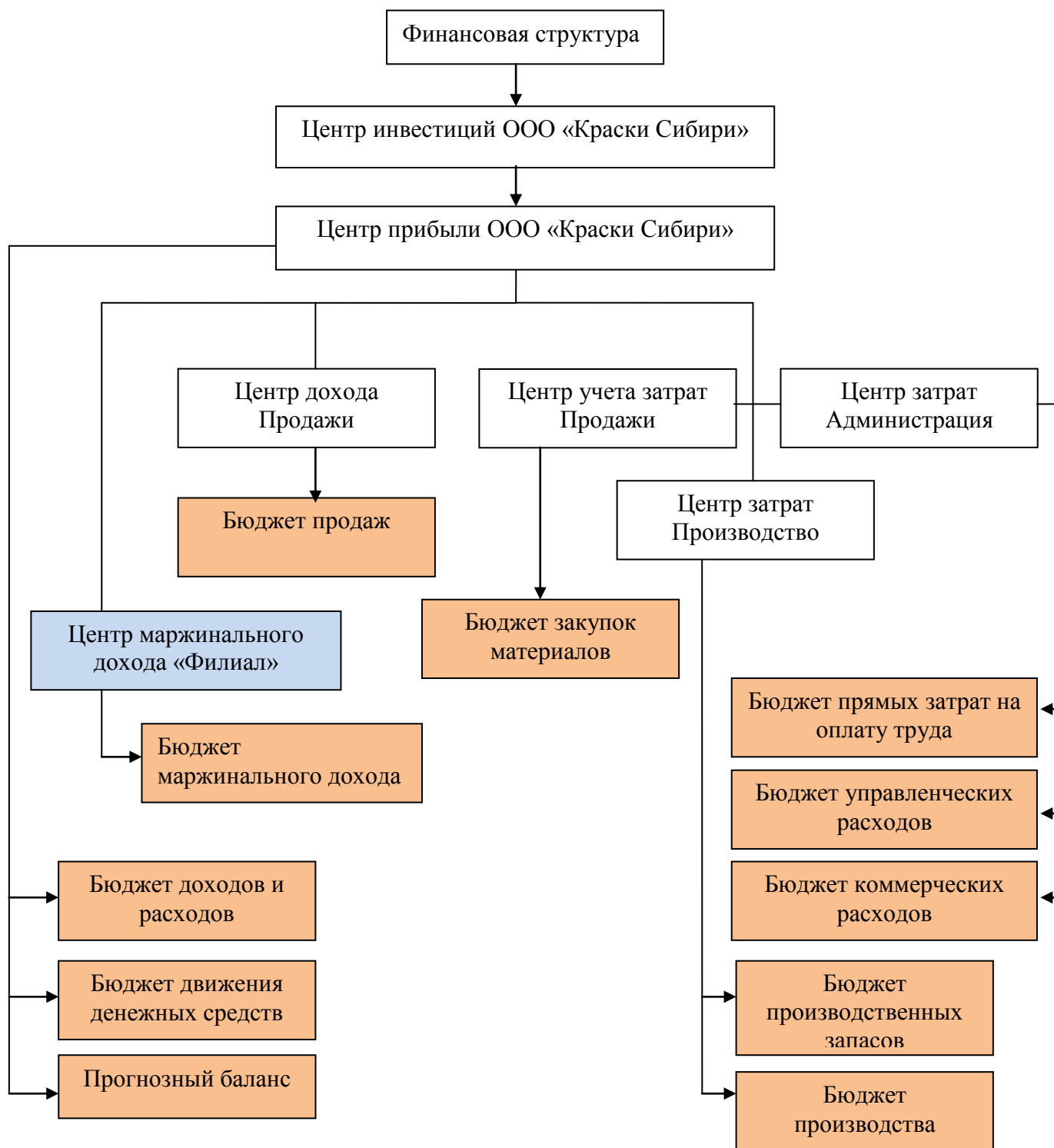


Рисунок 3.5 – Графическая проекция «ЦФО – Бюджет»

Формы бюджетов представлены в приложениях Ж-С.

Рассмотрим, как изменится процесс бюджетирования основных бизнес-процессов с добавлением Центров финансовой ответственности. Общий вид предлагаемой проекции бизнес-процессов на бюджет приведен на рисунке 3.6.

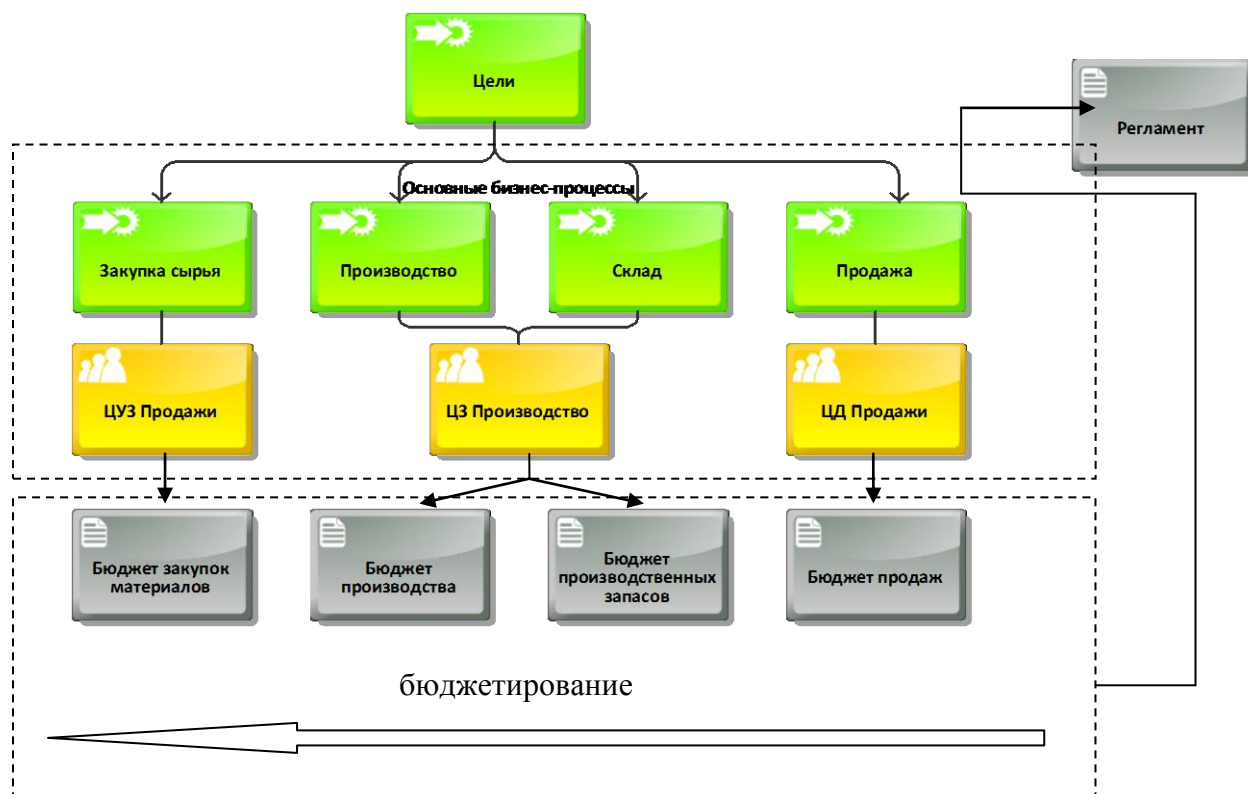


Рисунок 3.6 – Предлагаемая проекция центров ответственности и основных бизнес-процессов с бюджетами ООО «Краски Сибири»

На новой схеме видно, что процесс бюджетирования теперь происходит в обратном направлении движения основных бизнес-процессов ООО «Краски Сибири». Если сейчас в компании все начинается с поставок материалов и заканчивается продажам, то мы предлагаем начинать с продаж, после переходить на производство и заканчивать поставками. Это позволит компании реально спланировать необходимые запасы сырья и материалов и сократить затраты, в области которых у предприятия существуют проблемы.

Кроме того, наряду с этим необходимо составить бюджеты всех центров затрат и консолидировать итоговые данные всех бюджетов в единую систему



финансовых бюджетов: прогнозный баланс, прогнозный отчет о прибыли и прогнозный отчет о движении денежных средств.

Мы предлагаем разработать Положение о финансовой структуре ООО «Краски Сибири», которое будет основано на принципах управления по ЦФО.

Все сотрудники предприятия обязаны выполнять требования системы бюджетного управления, которые описаны в Положении.

Заместитель директора по финансам назначен уполномоченным по бюджетному управлению.

Данное положение может применяться для:

- использования внутри компании для решения задач в управлении;
- обеспечения системы бюджетного управления базой документации;
- обеспечения непрерывного функционирования системы бюджетного управления.

Каждый работник ООО «Краски Сибири» имеет право на предложения изменений или дополнение разделов Положения заместителю директора по финансам, но только с обоснованием аргументов.

Каждый руководитель ЦФО может:

- принимать участие в процессе планирования, учета и анализа показателей, но в пределах своих полномочий;
- требовать у руководителей нижестоящих ЦФО необходимую информацию для составления операционных бюджетов;
- получать информацию об изменении в системе бюджетного управления.

Каждый руководитель ЦФО обязан:

- не превышать лимиты по статьям, которые были указаны для каждого центра ответственности;
- предоставлять плановые и фактические данные по статьям бюджетов руководству предприятия точно в срок.

Бюджетный регламент — это установленный в ООО «Краски Сибири» порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования

(визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Рассмотрим подробно предлагаемый регламент. Осуществление контроля за функционированием бюджетного процесса и выполнением Регламента участниками бюджетного процесса возлагается на заместителя директора по финансам.

Оперативный контроль за ходом бюджетного процесса по отдельным областям деятельности, за своевременной обработкой и анализом плановой и отчетной информации ведется заместителем директора по финансам.

Главной задачей регламента ООО «Краски Сибири» является контроль за ходом исполнения бюджетов в компании.

Бюджетный регламент состоит из этапов процесса бюджетирования:

Планирование (разработка бюджетов). Руководство обозначает цели развития компании, а затем, в соответствии с регламентом, собирает свои бюджеты по статьям, которые в итоге консолидируются в финансовые бюджеты:

- Бюджет движения денежных средств (БДДС);
- Бюджет доходов/расходов (БДР);
- Прогнозный баланс

Учет фактических данных и контроль отклонений

Каждый из центров ответственности ведет оперативную деятельность и учитывает фактические данные. Подразделения выполняют свои функциональные обязанности в рамках бюджета своего ЦФО. Также, каждый ЦФО в компании отслеживает отклонения факта от плана, что помогает предотвращать негативные тенденции.

На рисунке 3.7 представим систему контроля исполнения бюджета продаж ООО «Краски Сибири».

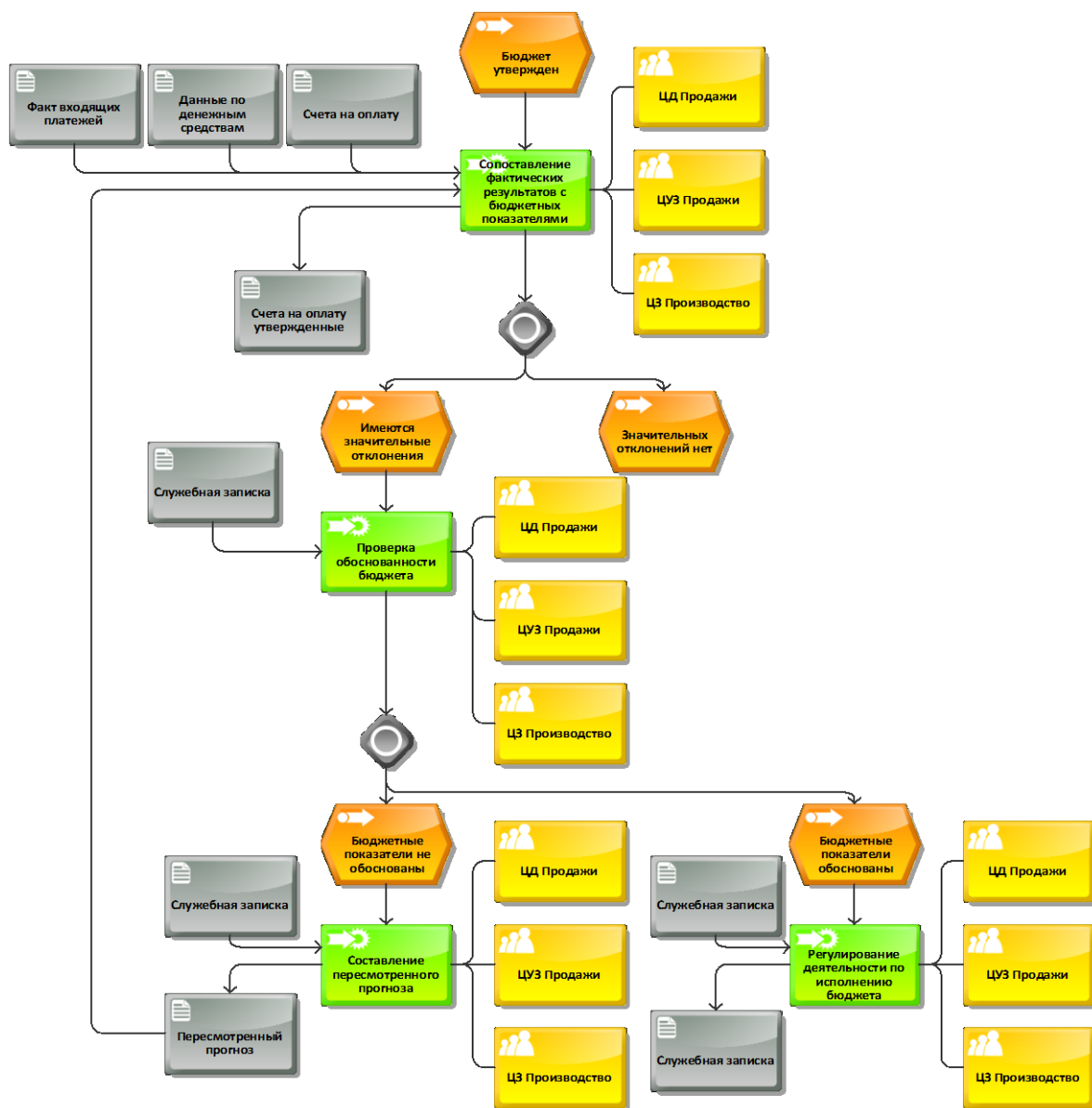


Рисунок 3.7 – Процесс исполнения бюджета продаж и текущего контроля для ООО «Краски Сибири»

Анализ исполнения и отчетность.

Данный анализ происходит на каждой из стадий. В начале анализируются планы, затем отклонения, а в конце – анализ отчетности о выполнении бюджета ЦФО и всей организации.

Принятие управленческих решений осуществляются в текущем режиме, а корректировка планов – в конце бюджетного периода.

Работа Регламента осуществляется в соответствии со следующим блоками.

1. Блок планирование ДДС (годовой план и план квартала).

1.1. Заполнение и проведение бюджетов ЦФО (для квартала: до начала планируемого квартала за неделю; для года: ноябрь).

1.2. Оптимизация плана ДДС и устранение кассовых разрывов (для квартала: до начала планируемого квартала за 5-6 дней; для года: первая неделя декабря).

1.3. Согласование плана ДДС в разрезе ЦФО с их руководителями (для квартала: до начала планируемого квартала за 3-4 дня; для года: 2-я и 3-я неделя декабря).

1.4. Распечатка генерального, операционных и бюджетов ЦФО (при необходимости) и их утверждение (для квартала: до начала планируемого периода за 1-2 дня; для года: 4-я неделя декабря).

1.5. Закрытие планирования. После закрытия планирования корректировка бюджетов периода возможно только после открытия планирования. Доступ к кнопке определяется отдельными правами.

2. Блок платежей и текущего контроля.

2.1. Заполнение и проведение реестра входящих платежей. На этом этапе осуществляется также контроль соответствия фактических входящих платежей плану в дневном и месячном разрезе.

Для отдельных ЦФО, определенных приказом, формирование входящих реестров платежей проводится на основании заявок на платеж подаваемых в электронной форме.

2.2. Заполнение реестра исходящих платежей и его проведение. На этом этапе осуществляется также контроль соответствия фактических исходящих платежей плану в дневном и месячном разрезе. На данном этапе происходит автоматическое заполнение годового и квартального бюджетов фактическими данными. В разрезе бюджетов и ЦФО.

Для отдельных ЦФО, определенных приказом, формирование исходящих реестров платежей проводится на основании заявок на платеж.

Показатели:

- суммы фактических продаж;
- среднемесячное значение продаж (сумма продаж за весь год делённая на общее количество месяцев);
- коэффициенты сезонности продаж по каждому месяцу;
- показатели ассортимента, планируемое расширение ассортимента;
- определение общего планируемого уровня продаж на планируемый период;
- объём рынка;
- доля компании в рынке;
- планируемая степень усовершенствование внутренних и внешних процессов компании.

Результатом второго шага являются принятые показатели плановых продаж на следующий год по каждому товару.

Третий шаг – помесечная разбивка суммы плановых продаж на период с учётом коэффициентов сезонности.

Процесс бюджетирования совпадает с основными этапами управления предприятием и включает:

- составление бюджета на основе стратегических показателей и установление финансовой ответственности;
- сравнение плановых и фактических значений;
- анализ выявленных отклонений;
- принятие решения, направленного на устранение отклонений.

На основе планируемых продаж составляют бюджет закупок. Он формируется по тем же разрезам, что и бюджет продаж. Используя информацию об остатках товарных запасов, запланированных продажах и установленных нормах наценки, вычисляют необходимый объём закупок. Далее составляют бюджеты коммерческих расходов и налогов.

3. Планирование. Для планирования движения денежных средств при составлении операционных бюджетов всегда устанавливают связь между конкретным доходом или расходом и поступлением или выбытием средств.

Например, для каждой категории товаров устанавливается среднее значение отсрочки платежа. В результате, определив необходимый объем закупок, можно вычислить момент их оплаты.

Прогнозирование представляет собой инструмент предоставления данных, касательно перспектив финансовой ситуации на предприятии на основе планов и фактических тенденций поступления и расходования денежных средств.

4. Контроль. Завершающий этап - прогнозный баланс используют для того, чтобы управлять развитием компании. Он позволяет проанализировать структуру оборотного капитала, активы и пассивы компании и дает ответ на часто задаваемый руководителем вопрос: почему прибыль есть, а денежных средств не хватает. Другая задача прогнозного баланса — контроль и согласование доходов и расходов (баланс должен сходиться).

В настоящее время в ООО «Краски Сибири» директор предприятия отмечает, что именно бюджет движения денежных средств является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов. Представим предлагаемый бюджет движения денежных средства для ООО «Краски Сибири» на рисунке 3.8 вместе с ЦФО.

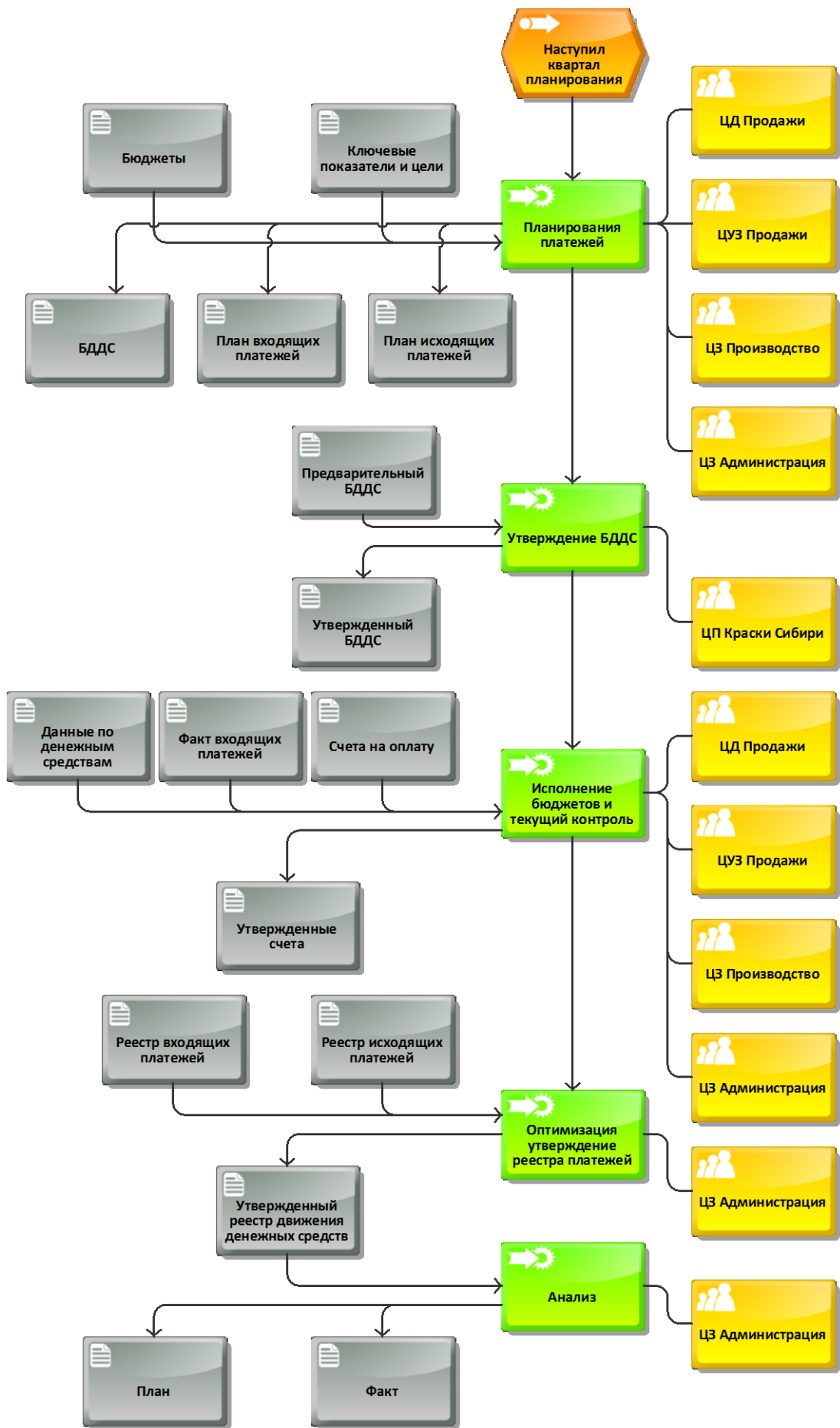


Рисунок 3.8 – Предлагаемый процесс бюджетирования платежей БДДС

То есть процесс бюджетирования проходит по схеме – снизу вверх.

Исходя из схемы на рисунке 3.8 ясно, что в начале в компании создаются бюджеты подразделений, а затем уже сводные в соответствии с установленным регламентом.

Последовательность, ответственные лица и сроки проведения процесса бюджетирования с учетом применения современной информационной системы указаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Процесс бюджетирования ООО «Краски Сибири» с определением ответственных и сроков проведения

№	Операция	Ответственное лицо	Срок проведения
1	Блок «Планирование ДДС»		
1.1	Заполнение и проведение бюджетов ЦФО	Ответственное лицо ЦФО	Для квартала: до 25-го числа последнего месяца, для года: ноябрь.
1.2	Оптимизация плана ДДС и устранение кассовых разрывов	Финансовый директор	Для месяца: до 27-го числа последнего месяца, для года: 1-я неделя декабря
1.3	Согласование плана ДДС (ознакомление с планом) в разрезе ЦФО с их руководителями	Финансовый директор	Для месяца: до 28-го числа последнего месяца; для года: 2-я и 3-я неделя декабря
1.4	Распечатка операционных бюджетов и бюджетов ЦФО	Специалист бухгалтерии	Для месяца: до 29-го числа последнего месяца; для года: 3-я неделя декабря
1.5	Утверждение генерального бюджета	Генеральный директор	Для месяца: до 30-го числа последнего месяца; для года: 4-я неделя декабря
1.6	Прошивка альбома бюджетов (операционных бюджетов и бюджетов ЦФО)	Специалист финансового отдела	Для месяца: до 30-го числа последнего месяца; для года: 4-я неделя декабря
1.7	Закрытие планирования	Финансовый директор	После утверждения генерального плана квартала (года)
2	Блок «Платежи и текущий контроль»		
2.1	Заполнение и проведение реестра входящих платежей	Бухгалтер	Еженедельно
2.2	Предоставление счетов и прочих документов на оплату (или проведение заявок на оплату ЦФО в электронном виде)	Уполномоченное лицо ЦФО - Бухгалтеру	Еженедельно
2.3	Заполнение реестра исходящих платежей	Бухгалтер	Еженедельно



## Окончание 3.4

№	Операция	Ответственное лицо	Срок проведения
2.4	Утверждение реестра исходящих платежей и его проведение	Генеральный директор (Уполномоченное согласно Приказа лицо)*	Еженедельно
3	Блок «Контрольный»		
3.1	Сопоставление плановых и фактических платежей	Генеральный директор (Уполномоченное согласно Приказа лицо)	Еженедельно
3.2	Запрос начальнику ЦФО по отклонениям бюджета	Генеральный директор (Уполномоченное согласно Приказа лицо)	По мере необходимости. При отклонениях от текущего бюджета более 5 %.
3.3	Обоснование отклонения от бюджета	Ответственное лицо ЦФО	В течение 4-х часов после поступления запроса
4.	Прогнозирование		
4.1.	Прогноз месяца	Финансовый директор	Ежемесячно
4.1.	Прогноз года	Финансовый директор	Ежеквартально, при закрытии плана квартала

Бюджетный регламент соблюдает главный принцип – постоянная корректировка бюджетных показателей в конце каждого бюджетного периода, если это необходимо.

Корректировка бюджета оформляется начальником ЦФО служебной запиской на имя Генерального директора.

Бюджет может корректироваться по следующим причинам:

- если денежные средства перенесли с одной статьи на другую;
- если изменили доходную или расходную часть БДДС.

Предусматривается два вида передачи заявок ЦФО на платежи:

- в бумажной форме;
- в электронной форме.

При передаче заявки в бумажной форме, процедура формирования реестра осуществляется в следующей последовательности. Заявка заполняется по специальной форме и визируется начальником ЦФО. Руководитель ЦФО несет ответственность за правильность заполнения подписываемой заявки.

Формирование и предоставление прав на просмотр специальных (вновь создаваемых) пользовательских отчетов производится на основании служебной записки начальника ЦФО на имя финансового директора. Согласно регламенту возможно использование следующих видов документов в бумажной форме:

- План.
- Бюджеты ЦФО (согласно представленного выше перечня ЦФО).
- Альбом бюджетов (согласно перечня бюджетов).
- Список реестров платежей.
- Реестры входящих платежей.
- Реестры исходящих платежей.
- Факт ДДС.
- Прогноз месяца (года).
- План-факт анализ (по видам).

Данные документы составляют коммерческую тайну предприятия, их состав не подлежит разглашению.

Итак, в заключение необходимо сказать, что в кризис, в состоянии неопределенности, как в нынешней ситуации, для современных предприятий следует уделять большое внимание финансовой структуре. Ведь эффективная финансовая структура позволяет повышать контроль за затратами и, соответственно, эффективность внедрения процесса бюджетирования в компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлся анализ места финансовой структуры в системе бюджетного управления и разработка рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ формирования финансовой структуры предприятий, проведен экономико-организационный, а также финансовый анализ объекта исследования – ООО «Краски Сибири», проанализирована система бюджетов и выявлены проблемы в области финансовой структуризации на предприятии, а также разработаны рекомендации по формированию финансовой структуры для ООО «Краски Сибири».

В заключении, можно сказать, что в современной внешней среде, основным подходом в менеджменте стал ситуационный подход. Начиная с лозунга, что финансовая структура в современном мире важна, мы все равно говорим о том, что в разных ситуациях нужно действовать по-разному. Где-то, действительно, необходимость финансовой структуры возникает, и мы показали на конкретном предприятии, как ее можно выстраивать. Ведь она действительно позволяет выстроить качественную систему управления бизнесом. Систему, которая поможет руководству предприятия спрогнозировать и спланировать как текущую работу ее подразделений, так и возможные экономические трудности, которые могут возникнуть в недалеком будущем. Система бюджетного управления, основа которой является грамотное формирование финансовой структуры, поможет предприятию не только избежать означенных выше трудностей, но и выйти на другой, качественно новый уровень своего развития. Однако, не стоит забывать, что для каких-то компаний, формирование финансовой структуры принесет только лишние затраты, которые не дадут того эффекта, который мы ждем от этого и в таком случае может быть применен процессный принцип построения бюджетов и в финансовой структуре нет необходимости.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Адамов Н. А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н. А. Адамов, А. А. Тилов. – СПб.: Питер, 2013. - 144 с.
- 2 Альтерман Г. Внедрение бюджетирования на средних и мелких предприятиях / Г. Альтерман // Российское предпринимательство. — 2014. — № 21 (267). — С. 74-77.
- 3 Балабанов, И. Т. Финансы : учеб. пособие для вузов / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. – С-Пб : Питер, 2013. – 192 с.
- 4 Бланк, И. А., Управление финансовой безопасностью предприятия : учебник / И. А. Бланк. - Москва : Эльга, 2012. - 776 с.
- 5 Блинов А. Д. К вопросу о терминологии бюджетирования / А. Д. Блинов // Управленческий учет. - 2014. - № 1. - С. 99-107.
- 6 Бурцев В. В. Основы коммерческого бюджетирования / В. В. Бурцев // Справочник экономиста. – 2012. - №1. – С. 9-21.
- 7 Виролайнен О. А. Направления совершенствования городского и муниципального хозяйства / О. А. Виролайнен // Проблемы современной экономики. - 2013. - №3 (27). – С. 53-55.
- 8 Виталкова А. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации : учеб. пособие / А. П. Виталкова, Д. П. Миллер. - Москва: Альфа-Пресс, 2014. - 104 с.
- 9 Виткалова А. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Часть 2 : учебно-практическое пособие / А. П. Виткалова, Д. П. Миллер. – Москва: ИТК Дашков и К, 2012. – 128 с.
- 10 Волюкова А. О единстве бюджетной системы / А. Волюкова // Финансы. – 2015. - № 5. – С. 15-20.
- 11 Гаврилов А. А. Проблемы функционирования системы бюджетирования / А. А. Гаврилов, О. Н. Руденко // Финансы и кредит. - 2012. - № 32. - С. 62-66.

- 12 Глазьев А. В. Совершенствование бюджетирования / А. В. Глазьев // Экономика и жизнь. – 2015. - №9. – С. 19-21.
- 13 Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2010 г. – Москва : Кнорус, 2013. – 540 с.
- 14 Григорьев А. В. Бюджетирование в коммерческой организации: учеб. пособие / А.В.Григорьев, С.Л. Улина, И.Г. Кузьмина. – Красноярск: Сиб. федер. Ун-т, 2012, – 136 с.
- 15 Грязева А. Г. Финансовый механизм, его роль в реализации финансовой политики / А. Г. Грязева // Финансы. – 2014. - № 5. – С. 27-30.
- 16 Давыденко Е. А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях / Е. А. Давыденко // Финансовый менеджмент. - 2012. - № 2. – С. 20-28.
- 17 Добровольский Е. Ю. Бюджетирование шаг за шагом : учеб. пособие / Е. Ю. Добровольский. - СПб.: Питер, 2014. – 446 с.
- 18 Донцова, Л. В., Бухгалтерская (финансовая) отчетность, Справочник бухгалтера от А до Я : учеб. пособие / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – Москва : Дело и сервис, 2012. – 411 с.
- 19 Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник / К. Друри. – Москва : Юнити-Дана, 2013. – 1424 с.
- 20 Ивахник Д. Выбор оптимального бюджета / Д. Ивахник, А. Твердохлеб // Финансовый директор. – 2013. - №6. – С. 15-18.
- 21 Игнатущенко М. Оценка финансового состояния клиента при подготовке аудиторского заключения / М. Игнатущенко, А. Беляев, Е. Изотова // Аудит. - 2014. - № 10. – С. 17-20.
- 22 Игудин А. Г. О принципах реформирования межбюджетных отношений в РФ / А. Г. Игудин // Финансы. – 2012. – №8. – С. 24-26.
- 23 Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : учеб. пособие / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимпик-Бизнес, 2012. – 416 с.

24 Карпов А. С. Регламент системы бюджетирования : учеб. пособие / А. С. Карпов. – Москва: Результат и качество, 2014. – 472 с.

25 Ковалев, В. В., Управление активами фирмы : учеб. пособие / В. В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2013. - 392 с.

26 Костина Ю. А. Особенности формирования системы риск-менеджмента в инфраструктурных компаниях / Ю. А. Костина // Финансы и кредит. - 2014. - № 4(388). – С. 87-89.

27 Крайнева Э. Финансы – показатель здоровья / Э. Крайнева // Бухгалтер и компьютер. - 2013. - № 1. - С. 32-35.

28 Лабынцев Н. Т. Бухгалтерский учет / Н. Т. Лабынцев // Международный журнал экспериментального образования. - 2014. - №10. - С. 126-128.

29 Лабынцев Н. Т. Управленческий учет и внутренний контроль в коммерческих организациях: состояние и перспективы развития / Н. Т. Лабынцев, Е. А. Шароватова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. - №7. – С. 145-146.

30 Лялькин М. В. Проблемы финансового управления предприятием / М. В. Лялькин // Почтовая связь. Техника и технологии. - 2013. - № 12. – С. 35-38.

31 Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие для вузов / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 357 с.

32 Просветов Г. И. Бюджетирование: задачи и решения : учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – Москва: Альфа-Пресс, 2012. – 376 с.

33 Ревенков А. Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления / А. Н. Ревенков // Финансы. - 2014. - №3. - С.12.

34 Романовский, М. В. Корпоративные финансы : учеб. для вузов. Стандарт третьего поколения / М. В. Романовский; под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. – СПб : Питер, 2014. - 592 с.

35 Романовский, М. В. Финансы : учеб. для вузов / М. В. Романовский, О. В. Врублевский. – Москва : Перспектива, 2012. - 520 с.

36 Рыжакина Т. Г. Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия / Т. Г. Рыжакина // Российское предпринимательство. - 2013. - № 12 (234). — С. 40-46.

37 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Г.В.Савицкая. – Москва : Экоперспектива, 2013. - 203 с.

38 Семенов, В. М. Финансы предприятий : учеб. пособие / В. М. Семенов, Р. А. Набиев, Р. С. Асейнов. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 384 с.

39 Сироткин Д. Как компании составляют свои бюджеты в условиях неопределенности. Результаты исследования / Д. Сироткин, И. Зинина // Финансовый директор. - 2013. - №3. – С. 49-54.

40 Солнцев И. В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии / И. В. Солнцев // Финансовый менеджмент. – 2012. - №3. – С. 36-39.

41 Темишев Р. Р. Оборотный капитал предприятия: структура источников при неопределенности конъюнктуры рынка / Р. Р. Темишев, Е. В. Хохлова // Справочник экономиста. - 2014. - № 7. - С. 39-43.

42 Титоренко Г. А. Информационные технологии управления: учеб. пособие для вузов / Г. А. Титоренко. – Москва : Юнити-дана, 2012. – 439 с.

43 Улина С. Л. Роль бюджетирования в системе управления предприятием / С. Л. Улина, Т. Ю. Агеева // – Красноярск: Сиб. федер. Ун-т, 2012, - С. 4-10.

44 Федотенко Д. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация / Д. Федотенко, В. Севриновский // Банковские технологии. – 2013. - №6. – С. 43-45.

45 Фокина, Т. П. Теория организации и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии) : учеб. пособие /

Т. П. Фокина, Ю. А. Корсаков, Н. Н. Слонов. – Саратов : Издательство Саратовского университета, 2014. – 463 с.

46 Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования : учеб. пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – Москва: Финансы и статистика, 2012. - 464 с.

47 Шаховская Л. С. Бюджетирование: теория и практика : учеб. Пособие / Л. С. Шаховская. – Москва: КноРус, 2013. – 400с.

48 Шевчук, Д. А. Бюджетирование: самоучитель : учебник / Д. А. Шевчук. – Москва : Дело и сервис, 2013. – 218 с.

49 Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г. В. Широкова // Российский журнал менеджмента. - 2013. - Т.5. - № 3. - С. 85-90.

50 Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России : учебник / К. В. Щиборщ. – Москва: Дело и Сервис, 2013. – 592 с.



**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Свидетельство о наличии лаборатории в ООО «Краски Сибири»**

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии  
Федеральное бюджетное учреждение  
«Государственный региональный центр стандартизации, метрологии  
и испытаний в Красноярском крае»

000509

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**  
№ 394-28/02  
**ОБ ОЦЕНКЕ СОСТОЯНИЯ ИЗМЕРЕНИЙ В ЛАБОРАТОРИИ**

Действительно до «07» сентября 2012г.

Настоящим удостоверяется наличие в лаборатории

Россия, 660004, Красноярский край, г.Красноярск, пр.Красноярский Рабочий, д.30А, стр.16, пом.2  
наименование лаборатории, адрес

**Общество с ограниченной ответственностью «Краски Сибири»**  
наименование предприятия

условий, необходимых для выполнения измерений в закрепленной за лабораторией области деятельности.

Перечень объектов и контролируемых в них показателей определен обязательным приложением к настоящему свидетельству.

Директор ФБУ «Красноярский ЦСМ» В.Н. Моргул  
подпись

  
В.Н. Моргул

Зарегистрировано в реестре испытательных и измерительных лабораторий  
«07» сентября 2011 г.

Президент ЦСМ «Красноярск» 29.11.11  
Продлено до « » 20 г.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Выписка из бухгалтерского баланса ООО «Краски Сибири» за 2013-2015**  
**гг., тыс.руб.**

Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2015	На 31 декабря 2014	На 31 декабря 2013	На 31 декабря 2012
1110	АКТИВ I Внеоборотные активы Нематериальные активы	0	0	0	0
1120	Результат исследований и разработок	0	0	0	0
1130	Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0
1140	Материальные поисковые активы	0	0	0	0
1150	Основные средства	14995	13495	13023	2633
1160	Доходные вложения в материальные ценности	0	4393	2654	17
1170	Финансовые вложения				
1180	Отложенные налоговые активы	63	77	6630	6660
1190	Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0
1100	Итого по разделу I	15058	17929	22308	9310
1210	II Оборотные активы Запасы	2285	2961	1963	1383
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	115	11
1230	Дебиторская задолженность	11132	13958	9972	11488
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	895	895
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	554	638	435	845
1260	Прочие оборотные активы	109	0	0	0
1200	Итого по разделу II	14080	17558	13380	14622
1600	<b>БАЛАНС</b>	<b>29138</b>	<b>35487</b>	<b>35687</b>	<b>23932</b>

## Окончание приложения Б

1310	ПАССИВ III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал	1132	1132	1132	1132
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
1340	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
1350	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0
1360	Резервный капитал	170	170	170	170
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15651	14982	13553	10986
1300	Итого по разделу III	16953	16284	14855	12288
1410	IV Долгосрочные обязательства Заемные средства	0	0	215	215
1420	Отложенные налоговые обязательства	0	0	6584	6588
1430	Оценочные обязательства	0	0	0	0
1450	Прочие обязательства	0	0	0	0
1400	Итого по разделу IV	0	0	6799	6803
1510	V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	10205	16405	1092	1392
1520	Кредиторская задолженность	1980	2833	12941	3449
1530	Доходы будущих периодов	0	0	0	0
1540	Оценочные обязательства	0	0	0	0
1550	Прочие обязательства	0	0	0	0
1500	Итого по разделу V	12185	19238	14033	4841
1700	<b>БАЛАНС</b>	<b>29138</b>	<b>35487</b>	<b>35687</b>	<b>23932</b>

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Отчёт о финансовых результатах ООО «Краски Сибири» за 2013-2015 гг.,**  
**тыс. руб.**

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2015 г.	За январь-декабрь 2014 г.	За январь-декабрь 2013 г.
Выручка	2110	58237	53698	45143
Себестоимость продаж	2120	40652	15736	20100
Валовая прибыль (убыток)	2100	17585	37962	25043
Коммерческие расходы	2210	0	0	14
Управленческие расходы	2220	15764	36404	20911
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1821	1558	4118
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0	0
Прочие доходы	2340	110	645	305
Прочие расходы	2350	913	1802	996
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1018	401	3427
Текущий налог на прибыль	2410	284	257	835
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	100	173	38
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	4
Изменение отложенных налоговых активов	2450	14	5	30
Прочее	2460	0	0	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	695	149	2566

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**Прогнозный агрегированный баланс ООО «Краски Сибири» на 2015 г.**

<b>Активы</b>	<b>Пассивы</b>
I Внеоборотные активы: 15540	III. Капитал и резервы: 18153
	IV. Долгосрочные обязательства: 500
II. Оборотные активы: 15909	V. Краткосрочные обязательства: 12796
<b>ВБ: 31449</b>	<b>ВБ: 31449</b>

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Прогнозный отчёт о прибылях и убытках ООО «Краски Сибири» за 2015 г.**

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2015 г.
Выручка	2110	65800
Себестоимость продаж	2120	(45500)
Валовая прибыль (убыток)	2100	20300
Коммерческие расходы	2210	0
Управленческие расходы	2220	(16713)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3587
Доходы от участия в других организациях	2310	0
Проценты к получению	2320	0
Проценты к уплате	2330	0
Прочие доходы	2340	110
Прочие расходы	2350	(1913)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1784
Текущий налог на прибыль	2410	(570)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(100)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(14)
Прочее	2460	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1200

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е**  
**SWOT-матрица ООО «Краски Сибири»**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p>А. Ненасыщенность рынка данной продукцией в Красноярском крае</p> <p>Б. Повышение уровня жизни населения Красноярского края</p> <p>В. Развитие строительства в Красноярском крае</p>	<p>А. Непостоянные потребности и вкусы покупателей</p> <p>Б. Появление конкурентов с более низкими ценами</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Состояние производственного оборудования</p> <p>2. Ассортимент продукции, возможность удовлетворения индивидуальных запросов</p> <p>3. Квалификация кадров</p>	<p style="text-align: center;">Поле СиВ:</p> <p>1.2.3.А.Б. Создать филиал в г. Дивногорске (выйти на новый рынок)</p> <p>1.2.В. Увеличить объёмы производства за счёт снижения затрат с помощью привлечения поставщиков с более низкими ценами на сырьё</p>	<p style="text-align: center;">Поле СиУ:</p> <p>2.Б. Снизить цену продукции в среднем на 9,6%</p> <p>1.2.3.А. Предоставить нужный ассортимент в период сезонного спада</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Отсутствие чёткой маркетинговой стратегии развития</p> <p>2. Продажа продукции только оптом</p>	<p style="text-align: center;">Поле СлВ:</p> <p>2.А.Б. Создать собственный магазин для розничной торговли</p>	<p style="text-align: center;">Поле СлУ:</p> <p>1.А.Б. Разработать маркетинговую стратегию</p> <p>2.Б. Усилить позиции на старом рынке в г. Красноярске</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Форма бюджета продаж для ООО «Краски Сибири»

Продукция	1 квартал			2	3	4	Итого год
	Количество, кг.	Цена за единицу, руб.	Выручка, тыс. руб.	квартал	квартал	квартал	
Краска Акрамар- И							
Краска...							
....							
Итого							



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Форма бюджета производства для ООО «Краски Сибири»

Продукция	Планируемый объем продаж, ед.	Планируемый запас на конец периода	Запас на начало периода	Объем производства продукции
Краска Акрамар-И				
Краска...				
....				
Итого				

Затраты материалов, необходимых для производства запланированного  
объема готовой продукции на 1 квартал

Материалы	Ед. измер.	В натур.	В стоим.	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
		выр.	выр.		
		Кол-во на ед.	Всего, ед.		
Тylos CBR 6000G-1	Кг				
Акремос-402	Кг				
Акронал	Кг				
Аммиак водный	Кг				
Банка 1-л п/э, шт.	Шт				
Бутилдиглик. ацетат	Кг				
ВУК-037 (антивсп)	Кг				
Гофроящик №82,	Шт				
Двуокись титана	Кг				
Диспекс А-40	Кг				
Диспергатор А	Кг				
Диспергатор ВС	Кг				
Лента клеевая, м	М				
Микрорамор	Кг				
Нефрас	Кг				
Пропиленгликоль	Кг				
Тиурам (миацид)	Кг				
Этик. Акрамар-И, Ярл.	Шт				
Акрамар-И,	шт				
Итого					

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Форма бюджета затрат на материалы для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Объем производства 1. Краска Акрамар-И 2. Краска... 3. ....					
Прямые затраты на материалы на единицу изделия (руб.) 1. Краска Акрамар-И 2. Краска... 3. ....					
Прямые затраты на материалы (тыс. руб.)					
Желаемый запас материалов на конец периода (тыс. руб.)					
Запас материалов на начало периода (тыс. руб.)					
Сумма затрат на закупку материалов (тыс. руб.)					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Й

### Форма бюджета производственных запасов для ООО «Краски Сибири»

Показатели	Единицы измерения	1 квартал			2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого в год
		Количество	Стоимость единицы, руб.	Выручка, тыс. руб.				
Запасы материалов:	Кг							
Tylos CBR 6000G-1	Кг							
Акремос-402	Кг							
Акронал	Шт							
Аммиак водный	Кг							
Банка 1-л п/э, шт	Кг							
Бутилдиглик. ацетат	Шт							
ВУК-037 (антивсп)	Кг							
Гофращик №82,	Кг							
Двуокись титана	Кг							
Диспекс А-40	М							
Диспергатор А	Кг							
Диспергатор ВС	Кг							
Лента клеевая, м	Кг							
Микрорамор	Кг							
Нефрас	Шт							
Пропиленгликоль	шт							
Тиурам (миацид)	кг							
Этик. Акромар-И, Ярл. Акромар-И,								
Запасы готовой продукции:								
Акромар-И								
Итого								

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Форма бюджета закупок материалов для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Объем производства (ед.) 1. Краска Акрамар-И 2. Краска... 3. ....					
Объем материалов для производства (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Желаемый запас материалов на конец периода (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Желаемый запас материалов на конец периода (тыс. руб.)					
Запас материалов на начало периода (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Запас материалов на начало периода (тыс.руб.)					
Объем закупок материалов (ед.) 1. Tylos CBR 6000G-1 2. Акремос-402 3. ....					
Сумма затрат на закупку материалов (тыс. руб.)					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Форма бюджета маржинальной прибыли для филиала ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	Ед. изм.	Итого за год				1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
		Планирование	Факт	Отклонение					
				Всего	%				
Доходы от реализации продукции									
Чистый доход от реализации									
Расходы:									
1. Производственные расходы									
1.1 Переменные производственные расходы									
1.2 Постоянные производственные расходы									
2. Коммерческие расходы									
2.1 Переменные коммерческие расходы									
2.2 Постоянные коммерческие расходы									
3. Административные расходы									
4. Налоги (кроме косвенных, отчислений от ФОТ и налога на прибыль)									
Валовая прибыль									
Прибыль от реализации									
Маржинальная прибыль									

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Форма бюджета расходов на оплату труда для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Директор предприятия					
Отдел кадров					
Заместитель директора по финансам Бухгалтерия Финансовая служба					
Заместитель директора по продажам Отдел продаж: 1. постоянная часть 2. переменная часть					
Заместитель директора по производству Производственные цеха 1. постоянная часть 2. переменная часть 2.1 прямые затраты времени на единицу изделия 2.1.1 Краска Акрамар-И 2.1.2 Краска... 2.1.3 .... 2.2 Почасовая тарифная ставка, (руб./ час.) Транспортный отдел Технический отдел					
Сотрудники филиала 1. постоянная часть 2. переменная часть 3. производство					
Налоги с ФОТ сотрудников филиала					
Сумма затрат на оплату труда (тыс. руб)					
Налоги с ФОТ (тыс.руб.)					
Доля з/п в выручке					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Форма бюджета коммерческих расходов для ООО «Краски Сибири»

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Заработная плата					
Отчисления от ФОТ					
Транспортные расходы					
Аренда производственных ОС					
Затраты по АО					
Затраты по отделу продаж					
Командировки					
Налог на рекламу					
Расходы на программные продукты					
Итого					

## ПРИЛОЖЕНИЕ О

### Форма бюджета управленческих расходов для ООО «Краски Сибири»

Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Запланированные продажи (тыс. руб.)					
Административно-управленческие затраты (тыс. руб.):					
Амортизация					
Аренда офиса					
Содержание зданий и сооружений					
Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала					
Канцелярские расходы					
Услуги связи					
Командировочные расходы					
Проценты за кредит					
Налоги, включаемые в себестоимость					
Прочие расходы					
Итого					
Управленческие расходы, (тыс. руб.)					
Минус					
Амортизация, (тыс.руб.)					
Итого					
К выплате по управленческим расходам, (тыс. руб.)					



## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Форма бюджета доходов и расходов для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	Ед. изм.	Итого за год				1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
		План	Факт	Отклонени е					
				Всего	%				
Доходы от реализации продукции									
Чистый доход от реализации									
Расходы:									
1. Производственные расходы									
1.1 Переменные производственные расходы									
1.2 Постоянные производственные расходы									
2. Коммерческие расходы									
2.1 Переменные коммерческие расходы									
2.2 Постоянные коммерческие расходы									
3. Административные расходы									
4. Налоги (кроме косвенных, отчислений от ФОТ и налога на прибыль)									
Валовая прибыль									
Прибыль от реализации									
Маржинальная прибыль									
Финансовый результат от основной деятельности									
Финансовый результат от прочей реализации									
Финансовый результат от внереализационных операций									
Полный финансовый результат									
Налог на прибыль									
Чистая прибыль									
Рентабельность продаж									

## Окончание приложения П

Доля постоянных расходов в чистом доходе									
Использование прибыли									
Нераспределенная прибыль/убыток									
Нераспределенная прибыль/убыток от начала года									

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Форма бюджета движения денежных средств для ООО «Краски Сибири»

Статьи бюджета	Ед. изм.	Итого за год				1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
		План	Факт	Отклонени					
				е					
				Всего	%				
Остаток денежных средств на начало периода									
Поступления от основной деятельности 1. Выручка от реализации продукции 1.1 от реализации текущего периода 1.2 погашение дебиторской задолженности 2. Авансы, полученные от покупателей и заказчиков 3. Прочие поступления от основной деятельности									
Выплаты по основной деятельности 1. Авансы поставщикам 2. Погашение кредиторской задолженности поставщикам 3. Выплаты по текущим закупкам 4. Основное сырье и материалы 5. Вспомогательные материалы 6. Электроэнергия 7. Водоснабжение и стоки 8. Топливо 9. ФОТ 10. Транспортные расходы 11. Реклама и маркетинг 12. Выплата по административным расходам 13. Оплата налогов 14. Оплата процентов по кредитам									

## Продолжение приложения Р

15. Прочие выплаты по основной деятельности									
Финансовый поток от основной деятельности									
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности									
Поступления от инвестиционной деятельности 1. Поступления от продажи основных средств 2. Возврат долгосрочных инвестиций 3. Прочие поступления от инвестиционной деятельности									
Выплаты по инвестиционной деятельности 1. Приобретение основных средств 2. Приобретение НМА 3. Долгосрочные финансовые вложения 4. Прочие выплаты по инвестиционной деятельности									
Финансовый поток по инвестиционной деятельности									
Излишек (дефицит) денежных средств по основной и инвестиционной деятельности									
Поступления от финансовой деятельности 1. Получение долгосрочных кредитов 2. Получение краткосрочных кредитов 3. Возврат краткосрочных финансовых вложений 4. Прочие поступления от финансовой деятельности									

## Окончание приложения Р

Выплаты от финансовой деятельности									
1. Погашение долгосрочных кредитов									
2. Погашение краткосрочных кредитов									
3. Краткосрочные финансовые вложения									
4. Прочие выплаты по финансовой деятельности									
Финансовый поток по финансовой деятельности									
Суммарный финансовый поток									
Остаток денежных средств на конец периода									

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Форма прогнозного баланса для ООО «Краски Сибири»

Наименование статьи	Отчетный баланс	Прогнозный баланс
Актив		
Денежные средства		
Дебиторская задолженность		
Запасы		
Расходы будущих периодов		
Итого оборотные активы		
Основные средства		
Накопленная амортизация		
Итого внеоборотные активы		
Итого активы		
Пассив		
Кредиторская задолженность		
Краткосрочные займы		
Налоги		
Итого текущие обязательства		
Долгосрочные обязательства		
Итого долгосрочные обязательства		
Итого обязательства		
Собственный капитал		
Нераспределенная прибыль		
Итого капитал		
Итого обязательства и капитал		