

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес- процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес- процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева

« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.11 Управленческий и финансовый учет

Организация управленческого учета государственного унитарного
предприятия (на примере ФГУП Филиал «Аэронавигация Центральной
Сибири»)

Руководитель	_____	доцент, канд. экон. наук	Н.М. Бутакова
Выпускник	_____		Е.М. Ловцова
Нормоконтролер	_____		Т.А. Бурменко

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Организация управленческого учета государственного унитарного предприятия (на примере (на примере ФГУП Филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»))» содержит 103 страницы текстового документа, 6 приложений, 70 использованных источников, 8 листов графического материала.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОСТИ, БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ, ПЛАН СЧЕТОВ.

Объект анализа – ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что на сегодняшний день управленческий учет является эффективным инструментом управления и контроля деятельности организации. Также важно отметить, что слаженно устроенная система управленческого учета способна повысить качество принимаемых управленческих решений.

Целью работы является организация и совершенствование управленческого учета в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- исследованы теоретические и методические аспекты управленческого учета;
- проведен анализ финансового состояния предприятия;
- разработаны мероприятия по совершенствованию управленческого учета в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».

Для совершенствования системы управленческого учета было предложено создать центры ответственности, где назначались ответственные лица и их обязанности, и разработать классификаторы управленческого учета. Разработанные операционные бюджеты и мастер-бюджет (бюджет доходов и расходов) позволят уменьшить чистый убыток на 365 718 тыс. руб.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Исследование теоретических и методических аспектов в организации управленческого учета.....	5
1.1 Роль управленческого учета в деятельности организации	5
1.2 Организация внутреннего контроля в системе управленческого учета	16
1.3 Бюджетирование в системе управленческого учета.....	23
2 Анализ финансового состояния ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».....	34
2.1 Краткая характеристика организации	34
2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости .	42
2.3 Анализ результативности деятельности ФГУП Филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»	52
3 Организация управленческого учета в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»	63
3.1 Этапы формирования управленческого учета в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»	63
3.2 Формирование системы внутреннего контроля в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»	70
3.3 Разработка системы бюджетов в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»	74
Заключение	80
Список использованных источников	82
Приложения А – Е.....	90-103

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы управленческого учета в последнее время приобретают все большую актуальность, так как в условиях развития рыночной экономики особое место и роль отводится управлению затратами, в связи с повышением конкурентоспособности предприятия.

На данный момент управленческий учет является инструментом управления предприятием, а также контроля его деятельности. Использование такого инструмента позволит организации повысить качество и оперативность принимаемых управленческих решений, а также эффективно достигать поставленных перед предприятием целей.

Целью работы является организация и совершенствование управленческого учета в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».

Для достижения поставленной цели необходима постановка и решение следующих задач:

- исследование теоретических и методических аспектов управленческого учета;
- проведение анализа финансового состояния предприятия;
- разработка мероприятий по совершенствованию управленческого учета в ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».

Объект исследования – Федеральное государственное унитарное предприятие филиал «Аэронавигация Центральной Сибири».

Предмет исследования – управленческий учет.

Основу данного исследования составляет бухгалтерская отчетность за 2014-2016 гг. организации, а также нормативно-справочные данные, научные статьи журналов, учебники для вузов и другие литературные источники.

1 Исследование теоретических и методических аспектов в организации управленческого учета

1.1 Роль управленческого учета в деятельности организации

Использование системы управленческого учета в деятельности – это индивидуальное решение каждого предприятия. Нормативно-правовая база Российской Федерации на данный момент времени не обязывает компании использовать управленческий учет. Решение о необходимости использования этой системы принимает руководство организации на основе анализа деятельности компании. Работа системы управленческого учета направлена на повышение эффективности управления организацией [68].

Изначально управленческий учет наряду с финансовым и налоговым учетом является подсистемой бухгалтерского учета. Но у каждого вида учета разные цели: так налоговый учет ведется с целью налогообложения; финансовый учет предназначен для количественной оценки объектов учета деятельности предприятия, а управленческий, напротив, используется для получения качественной оценки объектов учета.

Если сравнивать управленческий и финансовый учет, то здесь можно выделить ряд отличительных признаков (таблица 1) [11].

Таблица 1 – Отличительные признаки управленческого и финансового учета

Признак	В управленческом учете	В финансовом учете
Пользователи учетной информации	Только внутренние пользователи	Пользователями являются внешние и внутренние пользователи
Виды систем бухгалтерского учета	Не ограничен	Ведется на основе двойной записи
Объекты учета	Отдельные структурные подразделения	Предприятие в целом
Обязательность ведения и юридические требования	Ведется по мере необходимости на основании решения администрации	Обязательно, строго регламентировано законодательством и ориентировано на международные стандарты учета и отчетности

Окончание таблицы 1

Признак	В управленческом учете	В финансовом учете
Принципы учета и порядок ведения	Ведется по любым правилам учета (относительно полезности информации)	Ведется в соответствии с принятыми положениями и правилами
Временная соотносимость информации	Отражает завершенную информацию и содержит планы на будущее	Отражает информацию, которая завершена
Степень точности предоставляемой информации	Требуется быстрота сбора данных, а также наряду с объективной информацией может использоваться приблизительные оценки	Информация должна быть точной и объективной, а также поддаваться проверке
Периодичность составления и сбора информации	Сбор информации может быть как регулярным, так и по мере необходимости	Регулярный сбор и обработка информации
Ответственность за качество предоставляемой информации	Допущение ошибок ограничивается административными санкциями внутри предприятия	Искажение информации судебно наказуемо
Масштабы учета	Предоставляется информация об отдельных участках и сферах деятельности	Предоставляется информация о деятельности всей организации

На основе приведенной характеристик управленческого и финансового учета в таблице 1 можно сделать вывод, что успешное функционирование управленческого учета на предприятии полностью зависит от внутреннего распорядка компании и контроля за его ведением со стороны руководства.

Таким образом, управленческий учет – это упорядоченная система по сбору, регистрации, обобщению и представлению информации о хозяйственной деятельности организации и ее внутренних структурных подразделений, необходимой для принятия управленческих решений.

Тем не менее, существует множество трактовок данного понятия, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Теоретическое толкование понятия управленческий учет разных авторов [13]

Автор	Толкование понятия «управленческий учет»
К. Эрроу – лауреат Нобелевской премии по экономике 1972 г.	Управленческий учет – это механизм передачи информации, который способствует повышению экономической эффективности
И.А. Аврова – кандидат экономических наук	Управленческий учет – одна из основных функций управления, наряду с такими функциями, как планирование, регулирование, организация и стимулирование
Э. Аткинсон – британский экономист, профессор	Управленческий учет – процесс непрерывного совершенствования планирования, проектирования, оценки и функционирования систем финансовой и нефинансовой информации, который направляет действия менеджмента, мотивирует поведение, поддерживает и создает культурные ценности, необходимые для достижения стратегических, тактических и оперативных целей организации
Ю.В. Богатин – экономист, профессор	Управленческий учет – часть управления производством, выполняющая комплексное информационное обеспечение управления фирмой. Оно будет являться необходимой ее инфраструктурой, обслуживающей, наряду с другими службами, процесс нормального функционирования предприятия
В. Ван Дер – профессор кафедры математических и компьютерных наук Технического университета Эйнховена В. Палий – доктор экономических наук, профессор	Управленческий учет – это фаза учетной деятельности, предоставляющая информацию руководству для планирования и контроля в процессе управления. Главная цель управленческого учета – совершенствование качества распоряжения средствами
Л.С. Васильева – доцент кафедры экономики промышленности строительных материалов и конструкций Московского института коммунального хозяйства и строительства	Управленческий учет – комплексная система учета, планирования и контроля, анализа информации о доходах и расходах и результатах хозяйственной деятельности организации в необходимых аналитических разрезах, необходимой для оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах
М.А. Вахрушина – доктор экономических наук	Управленческий учет – это информационная база системы внутреннего оперативного управления, интегрирующая информационные потоки бухгалтерского финансового и налогового учетов, а также МСФО, и как самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, обеспечивающее информационную поддержку системы управления предпринимательской деятельностью

На основе различных трактовок понятия «управленческий учет» можно сформировать обобщающее понятие. Управленческий учет – это учетная система сбора и обработки информации о деятельности организации, предоставляемая руководству с целью планирования и контроля в процессе управления ею.

Основная цель управленческого учета – это подготовка и предоставление менеджерам организации актуальной, достоверной и полной информации для принятия управленческих решений, направленных на достижение целей организации [66].

Для реализации данной цели, в рамках управленческого учета необходимо выполнять следующие задачи [10]:

- предоставление необходимой информации менеджерам организации, на основе которой можно осуществлять эффективную управленческую деятельность и принимать управленческие решения с целью успешного развития компании;
- планирование и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации;
- исчисление фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и отклонений от установленных норм, стандартов и смет;
- определение финансовых результатов по реализованной продукции, (работ, услуг) или их группам, по новым технологическим решениям, по центрам ответственности и другим позициям;
- выявление резервов повышения эффективности деятельности компании.

В случае отсутствия у предприятия системы управленческого учета, руководство должно принять решение о её внедрении в случае объективной необходимости.

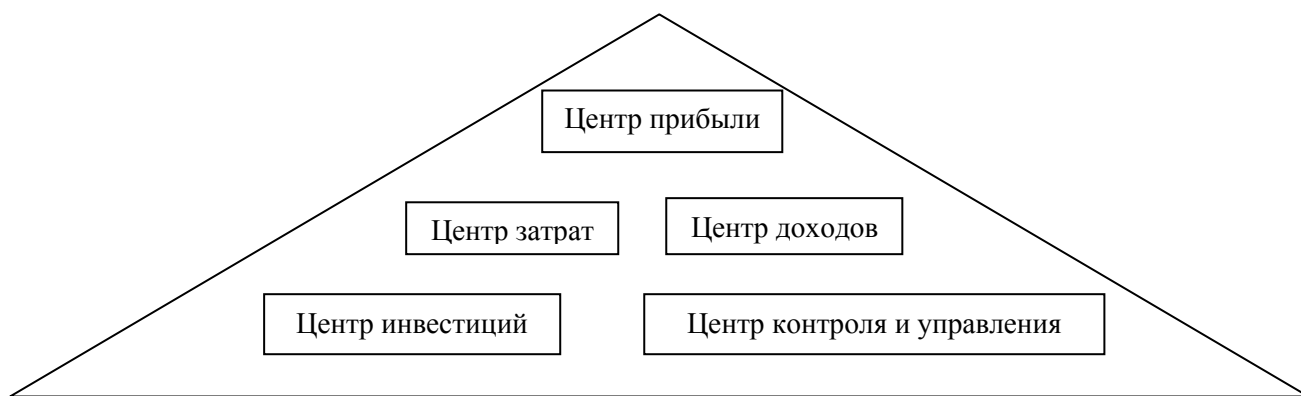
Сам процесс внедрения и организации управленческого учета происходит поэтапно. На первом этапе изучается структура и особенности хозяйственной деятельности предприятия. Структура компании рассматривается как по

организационному принципу, так и по экономической и финансовой составляющей. Затем определяется то, на каких участках требуется внедрение управленческого учета, и какие участки будут предоставлять информацию. В зависимости от этого на втором этапе необходимо выделить центры ответственности.

Центр ответственности – это область, сфера, вид деятельности, во главе которых находится ответственное лицо (менеджер), имеющий права и возможности принимать и осуществлять решения. Каждый центр ответственности может состоять из нескольких мест затрат и, кроме того, осуществлять расходы, не имеющие четко выраженного места формирования внутри предприятия [32].

Руководители этих центров несут ответственность за выполнение какой-либо программы либо за достижение поставленных перед ними задач. В целом, система организации учета по центрам ответственности позволяет децентрализовать затраты, осуществлять контроль за выполнением плана, бюджета, проводить анализ отклонений и выявлять виновных лиц за возникшие отклонения [28].

Классификация центров ответственности происходит по признаку хозяйственной ответственности руководителей или их объемом полномочий. Базой формирования центров ответственности является организационная структура управления организацией. В зависимости от объема полномочий и обязанностей руководителя выделяют центры затрат, дохода, прибыли, капитальных вложений и инвестиций, контроля и управления и т. п. (рисунок 1).



По основным направлениям деятельности

ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

По задачам и функциям

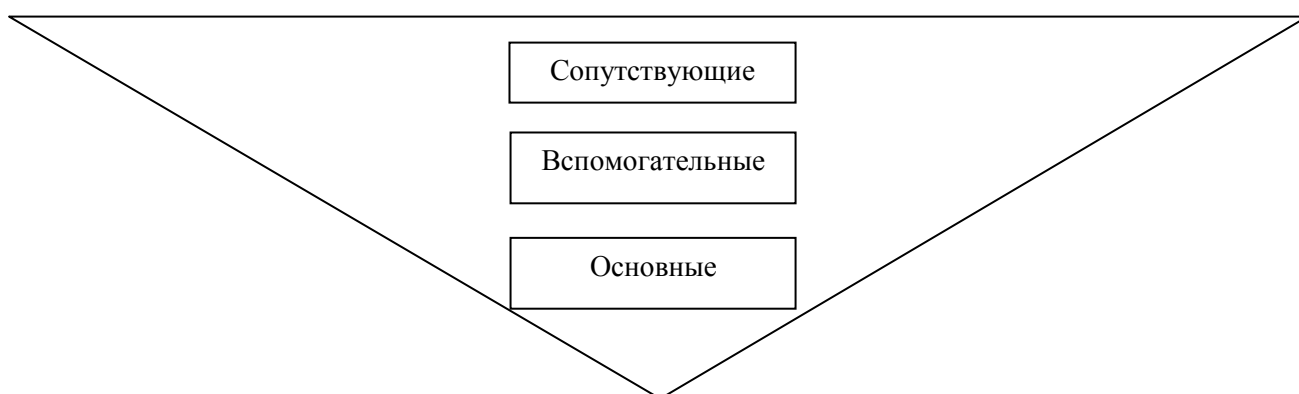


Рисунок 1 - Классификация центров ответственности

Далее рассмотрим центры хозяйственной ответственности по основным направлениям деятельности.

Центр затрат – это центр ответственности, руководитель которого контролирует затраты, но не контролирует прибыль и другие экономические показатели.

Центр затрат может совпадать с организационной единицей (цехом) или входить в ее состав как отдел (участок). В некоторых структурных подразделениях может быть два и более центра затрат. Основой выделения центров затрат является единство используемого оборудования, выполняемых операций или функций. Система учета в центре затрат направлена только на измерение и фиксацию затрат на входе в центр ответственности. Результаты деятельности центра ответственности (объем произведенной продукции,

оказанных услуг, выполненных работ) не учитываются, тем более что во многих случаях измерить их либо невозможно, либо в этом нет необходимости.

Иначе говоря, центр затрат – это структурное подразделение, в котором можно организовать нормирование, планирование и учет затрат в целях наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов, а также оценки их использования. Менеджер центра отвечает за уровень затрат.

При определении задач центра затрат необходимо учитывать следующее:

- каждый центр должен быть сферой ответственности менеджера, который будет помогать руководству организации в планировании и контроле затрат;

- каждый центр должен объединять оборудование и рабочие места, затраты по которым носят однородный характер. Это облегчает определение факторов, влияющих на величину расходов данного центра, и выбор базы распределения расходов по носителям затрат. Поскольку основным фактором, определяющим величину затрат на производственных участках, является загрузка мощностей, она чаще всего выбирается в качестве базы распределения затрат в центрах. При этом на каждом производственном участке загрузка производственных мощностей должна быть по возможности однородной, для чего необходимо более глубокое деление организации на места возникновения затрат;

- все затраты должны без особых сложностей списываться на центры затрат. С углублением деления организации на центры затрат возрастает доля расходов, являющихся общими по отношению к нескольким местам возникновения затрат, что вызывает необходимость их распределения.

Центр доходов – это центр ответственности, менеджер которого отвечает за получение доходов, но не за затраты. Деятельность руководителей подобных подразделений в системе управления затратами оценивается на основе полученной выручки или суммы внутренних доходов, поэтому задачей учета в этом случае будет фиксация результатов деятельности центра ответственности на выходе. Это не означает, что в подразделениях отсутствуют расходы, но

затраты на их содержание несопоставимы с объемами доходов, которые они контролируют. Центр доходов обычно формируется в сбытовых подразделениях, ответственных за доходы от продаж по своим подразделениям или даже участкам рынка.

Руководители центров доходов, как и центров затрат, могут отвечать за достижение нефинансовых целей, например, за обеспечение конкуренции на тех рынках, где фирма занимает первую или вторую позиции по продажам. Некоторые центры доходов контролируют цены, ассортимент продукции и деятельность по стимулированию сбыта.

Поскольку эффективность работы организации можно определить только размером прибыли, которая не является целью менеджеров центров затрат и доходов, в системах управления затратами организаций часто встречаются центры прибыли и инвестиций.

Центр прибыли – это подразделение, руководитель которого отвечает за доходы и затраты своего подразделения. Менеджер центра прибыли принимает решения по количеству потребляемых ресурсов и размеру ожидаемой выручки. Критерием оценки деятельности такого центра служит размер получаемой прибыли. Поэтому учет должен давать информацию о стоимости затрат на входе в центр ответственности, о затратах внутри него, а также о конечных результатах деятельности подразделения на выходе. Прибыль центра ответственности в системе управления затратами может рассчитываться по-разному. Иногда в расчетах участвуют лишь прямые затраты, в других случаях в них включаются (полностью или частично) косвенные.

Центр прибыли работает аналогично самостоятельному бизнесу. Разница заключается в том, что уровень инвестиций в центре ответственности контролирует руководство организаций, а не менеджер центра. К примеру, если начальник участка механизации, имеет полномочия принимать решения по ценам на оказываемые им услуги, продвижению этих услуг, выбору поставщиков запасных частей, топлива, масла, авторезины и пр., тогда этот участок может быть оценен как центр прибыли.

Центры доходов и прибыли различаются, как часть и целое. Менеджеры центров прибыли (в отличие от руководителей центров затрат) не заинтересованы в снижении качества продукции, так как это сократит их доходы, а следовательно, и прибыль, по которой оценивается эффективность их работы. Цель данного центра – получение максимальной прибыли путем оптимального сочетания определяющих ее элементов: объема продаж, продажных цен, переменных и постоянных затрат.

Менеджеры центров прибыли, как и в предыдущих случаях, могут нести ответственность за достижение определенных нефинансовых результатов (удовлетворение запросов потребителей и др.). Контролируемые доходы не ограничиваются доходами от продаж, они охватывают всю поступающую выручку.

Структура центров прибыли сложнее, чем центров доходов. Центры прибыли состоят из нескольких центров ответственности за затраты и одного или нескольких центров дохода. Они формируются в обособленных структурных подразделениях, не имеющих статуса юридического лица, но имеют производственный цикл и цикл продажи продукции либо цикл закупки и продажи товаров с правом установления закупочных и продажных цен в определенном диапазоне.

Центры капитальных вложений (инвестиций) – подразделения организаций инвестиционной сферы, менеджеры которых контролируют не только затраты и доходы своих отделов, но и эффективность использования инвестируемых в них средств.

Руководители центров инвестиций (капитальных вложений) обладают наибольшими полномочиями в руководстве: им делегировано право принимать инвестиционные решения, т. е. распределять выделенные средства по проектам. Эти центры работают с бюджетом капитальных вложений или планом предполагаемых расходов на приобретение долгосрочных активов и средствами финансирования этих приобретений (табл. 3) [11].

Таблица 3 – Характеристика центров ответственности

Характеристика	Центр ответственности			
	затрат	доходов	прибыли	инвестиций
Контролируется менеджментом центра ответственности	Затраты	Доходы	Затраты, доходы	Затраты, доходы, инвестиции
Не контролируется менеджментом центра ответственности	Доходы, инвестиции в запасы и основные средства	Затраты, инвестиции в запасы и основные средства	Инвестиции в запасы и основные средства	-
Измеряется учетной системой	Затраты по отношению к заданному значению	Доходы по отношению к заданному значению	Прибыль по отношению к заданному значению	Рентабельности инвестиций по отношению к заданному значению
Не измеряется учетной системой	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме затрат	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме выручки	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме прибыли	Исполнение по ключевым факторам успеха, кроме рентабельности инвестиций

В данный момент российские предприятия, в основном, представлены центрами затрат и центрами доходов. Очень редко встречаются центры прибыли, а центры инвестиций выделяются буквально единицами.

Изменение организационной структуры предприятия и формирование центров ответственности предусматривают введение ответственности за достигнутые результаты, а не только за выполнение функциональных обязанностей.

На третьем этапе разрабатываются классификаторы управленческого учета и описываются различные объекты учета. Количество и типы классификаторов определяются в зависимости от потребностей предприятия.

Классификаторы могут быть разделены на:

- производственные;
- коммерческие;
- административные;
- инвестиционные;

– организационные и т.д.

Так как вопросы управленческого учета не регламентируются законодательством или какими-либо стандартами и нормами, вопросы организации разрабатываются непосредственно самой компанией на четвертом этапе.

Как правило, разрабатываются следующие положения, такие как учетная политика и план счетов, положение по финансовой структуре предприятия, классификаторы управленческого учета, формы документов, график документооборота и т.д.

Важно отметить, что основополагающим признаком управленческого учета является делегирование полномочий, при котором функционирование данной системы будет эффективнее.

Важнейшие задачи отдела управленческого учета должны передаваться по иерархии таким образом, чтобы каждый менеджер с учетом его опыта, компетенции и мотивации нес свою долю ответственности за решение только определенной части общей задачи.

Например, главный бухгалтер - менеджер должен обеспечить координацию и взаимосвязь всех поставленных перед управленцами задач.

С другой стороны, менеджер, ответственный за решение определенной задачи, должен обладать и соответствующими правами, позволяющими это делать. Причем каждый должен четко осознавать необходимость надлежащего решения своих задач, поскольку от этого зависит ответ на вопрос, связанный с успешным функционированием системы управленческого учета и предприятия в целом.

Таким образом, образовав центры ответственности и разделив объекты управленческого учета по классификаторам, предприятие способно должным образом контролировать финансово-хозяйственную деятельность. Построив, таким образом, управленческий учет, появляется возможность быстро реагировать на любые изменения, а также оперативно принимать управленческие решения.

1.2 Организация внутреннего контроля в системе управленческого учета

Внутренний контроль – это система мероприятий, определенных руководством предприятия и осуществляемых на предприятии с целью наиболее эффективного использования всеми работниками своих обязанностей по осуществлению хозяйственных операций [58].

Система внутреннего контроля является один из важнейших элементов управленческого учета. Данная система может выступать как отдельная функция управления, так и быть интегрированной с системой управленческого учета. Такая интеграция позволяет системе управленческого учета получать дополнительную информацию, а внутреннему контролю использовать новые методы контроля [33].

На рисунке 2 схематично представлено понятие «внутренний контроль».

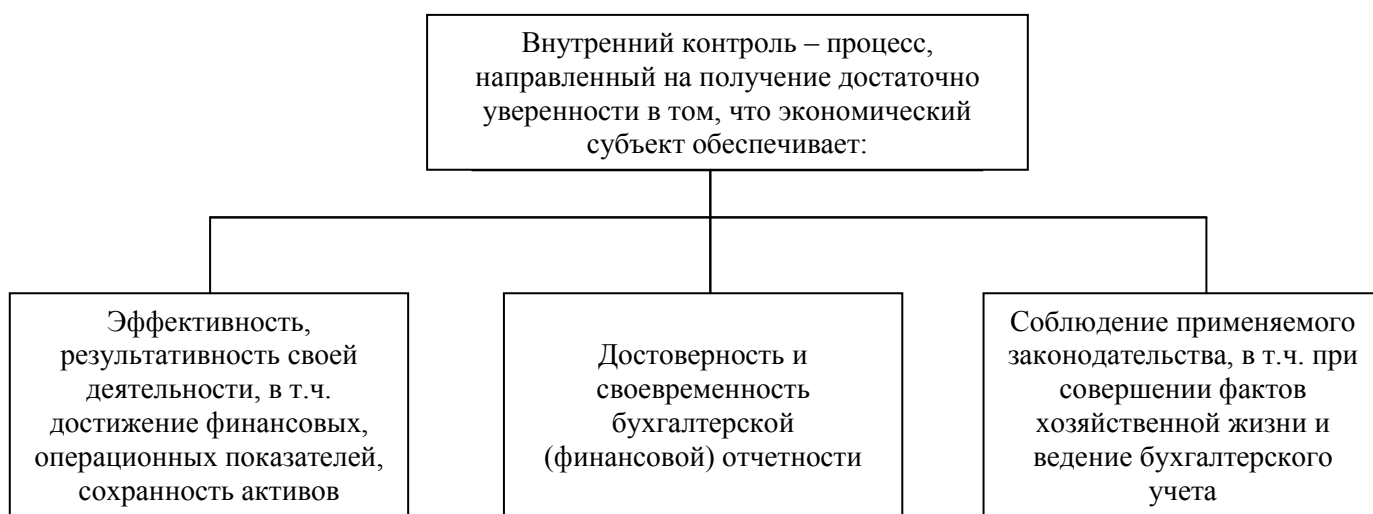


Рисунок 2 – Определение внутреннего контроля

На практике эффективность внутреннего контроля может быть ограничена:

- изменением экономической конъюнктуры или законодательства, возникновением новых обстоятельств вне сферы влияния руководства экономического субъекта (внешними факторами);
- превышением должностных полномочий руководством или

персоналом экономического субъекта, включая сговор персонала;

– возникновением ошибок в процессе принятия решений, осуществление фактов хозяйственной деятельности, ведения бухгалтерского учета, в том числе составления бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Важно отметить, что внутренний контроль обуславливается существованием элементов внутреннего контроля (рисунок 3).



Рисунок 3 – Элементы внутреннего контроля

Далее подробнее рассмотрим каждый элемент внутреннего контроля.

Контрольная среда понимается как совокупность принципов и стандартов деятельности предприятия, которые определяют общее понимание внутреннего контроля и требования к внутреннему контролю на уровне организации в целом.

Оценка рисков представляет собой процесс выявления и анализа рисков, то есть сочетания вероятности и последствий недостижения экономическим субъектом целей деятельности. При выявлении рисков экономический субъект должен принять соответствующие решения по управлению ими, в том числе путем:

- создания необходимой контрольной среды;
- организации процедур внутреннего контроля;
- информирования персонала и оценки результатов осуществления внутреннего контроля.

Относительно бухгалтерского учета и составления бухгалтерской

отчетности, оценка рисков предназначена для выявления рисков, которые могут повлиять на достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности. В ходе такой оценки экономический субъект рассматривает вероятность искажения отчетных данных исходя из следующих допущений:

а) возникновение и существование:

– активы, обязательства и капитал фактически существуют на отчетную дату;

– факты хозяйственной жизни, отраженные в бухгалтерском учете имели место в течение отчетного периода и относятся к деятельности экономического субъекта.

б) Полнота. Факты хозяйственной жизни, имевшие место в отчетном периоде и подлежащие отнесению к этому периоду, фактически отражены в бухгалтерском учете.

в) Права и обязательства. Экономический субъект имеет права на отраженные в бухгалтерском учете активы и несет ответственность по существующим обязательствам.

г) Оценка и распределение. Активы и обязательства, доходы и расходы отражены в правильном стоимостном и количественном измерении на соответствующих счетах и в соответствующих регистрах бухгалтерского учета.

д) Представление и раскрытие. Данные бухгалтерского учета корректно представлены и раскрыты в бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Далее будут рассмотрены процедуры внутреннего контроля.

Процедуры внутреннего контроля представляют собой действия, направленные на минимизацию рисков, влияющих на достижение целей предприятия. Организация может применять следующие процедуры внутреннего контроля:

– Документальное оформление – записи в регистрах бухгалтерского учета должны осуществляться на основе первичных учетных документов, в том числе бухгалтерских справок.

– Подтверждение соответствия между объектами (документами) или их

соответствия установленным требованиям.

– Санкционирование (авторизация) хозяйственных операций, которое подтверждает правомочность совершения операции и, как правило, выполняется персоналом более высокого уровня, чем инициатор операции.

– Сверка данных, например, для подтверждения сумм дебиторской и кредиторской задолженности компании должна проводиться сверка его расчетов с поставщиками и покупателями; остатки по счетам учета наличных денежных средств должны сверяться с остатками денежных средств по данным кассовой книги.

– Разграничение полномочий и ротация обязанностей: с целью уменьшения рисков возникновения ошибок и злоупотреблений полномочия по подготовке первичных учетных документов, санкционированию (авторизации) хозяйственной операции и отражению результатов хозяйственных операций в бухгалтерском учете, как правило, должны возлагаться на разных лиц на ограниченный период.

– Физический контроль, в том числе охрана, ограничение доступа, инвентаризация объектов.

– Процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами, среди которых, как правило, выделяют процедуры общего компьютерного контроля и процедуры контроля уровня приложений.

– Надзор – данные процедуры внутреннего контроля предполагают оценку достижения поставленных целей или показателей.

Для целей противодействия злоупотреблениям и мошенничеству наиболее эффективными процедурами внутреннего контроля являются санкционирование (авторизация) хозяйственных операций, разграничение полномочий и ротация обязанностей, а также физический контроль.

Рассматривая такой элемент как информация и коммуникация, необходимо отметить, что качественная и своевременная информация обеспечивает функционирование внутреннего контроля и возможность

достижения им поставленных целей.

При этом основным источником информации для принятия решений являются информационные системы экономического субъекта.

Качество хранимой и обрабатываемой в них информации может существенно влиять на управленческие решения организации, эффективность внутреннего контроля.

Коммуникация представляет собой распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений и осуществления внутреннего контроля. Например, персонал предприятия должен быть осведомлен о рисках, относящихся к сфере его ответственности, об отведенной ему роли и задачах по осуществлению внутреннего контроля и информированию руководства о различных фактах.

Последним из элементов является оценка внутреннего контроля. Оценка осуществляется в отношении всех остальных элементов внутреннего контроля с целью определения их эффективности и результативности, а также необходимости их изменения.

Оценка внутреннего контроля должна осуществляться не реже одного раза в год. Также она включает в себя:

- оценку эффективности дизайна внутреннего контроля;
- оценку операционной эффективности внутреннего контроля.

Эффективный дизайн внутреннего контроля представляет собой такую организацию внутреннего контроля, при которой внутренний контроль достигает своей цели, то есть — обеспечивает выявление или предотвращение существенных искажений данных или отклонений от предписанных процедур.

Оценка эффективности дизайна внутреннего контроля позволяет выявить неэффективные, отсутствующие и дублирующие процедуры внутреннего контроля и включает в себя:

- проверку описания дизайна внутреннего контроля;
- подтверждение дизайна внутреннего контроля.

Операционная эффективность внутреннего контроля означает, что

внутренний контроль осуществляется в течение всего отчетного периода постоянно в полном соответствии с утвержденным дизайном.

Подтверждение операционной эффективности означает, что необходимо провести тестирование определенного объема доказательств осуществления внутреннего контроля в течение периода или выполнение определенного количества повторений процедур внутреннего контроля.

При выполнении оценки, как эффективности дизайна внутреннего контроля, так и операционной эффективности можно применять следующие способы:

а) опрос персонала предприятия – опрос проводится для того, чтобы оценить знания и квалификацию персонала, а также получить информацию о фактическом порядке совершения хозяйственных операций и осуществления внутреннего контроля.

б) Наблюдение за совершением хозяйственных операций и осуществление внутреннего контроля – данный способ позволяет подтвердить факт осуществления внутреннего контроля.

в) Проверка доказательств осуществления внутреннего контроля и его результатов – данный способ применяется, когда осуществление внутреннего контроля и информация о выявленных ошибках с мерами по их устранению документируется.

г) Повторное осуществление – данный способ применяется, когда все остальные способы не предоставляют достаточно доказательства эффективности внутреннего контроля, отсутствует его документальное оформление [31].

Система внутреннего контроля может иметь подсистемы:

– административный контроль – это контроль эффективности и адекватности системы управления в организации;

– правовой контроль – это мониторинг действующего законодательства и проверка соблюдения правильности оформления договоров, получения лицензий, проверка внутренней документации с юридической точки

зрения, определение аспектов претензионной работы юристов, составления искового заявления, апелляционной, кассационной, надзорной службы;

– кадровый контроль – это контроль соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, распределения рабочего времени сотрудников в целях эффективной организации труда, а также проверка компетентности сотрудников, совершенствования процедуры найма, оценка деятельности должностных лиц;

– бухгалтерский контроль – это проверка законности осуществляемых операций и их учетного оформления, проводимая главным бухгалтером и службой бухгалтерии;

– налоговый контроль – это проверка степени достоверности налогового учета и отчетности экономического субъекта, ее соответствия во всех существующих аспектах нормам, установленным законодательством РФ, правильности формирования, отражения в учете начисления и уплаты налогов и сборов;

– финансовый контроль – это контроль финансовых показателей, обобщенных системой бухгалтерского (финансового) учета, а также бухгалтерского (управленческого) и налогового учетов;

– технический (технологический) контроль – это контроль за соблюдением технологии изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг в соответствии с требованиями технических параметров (норм, нормативов, процедур).

Набор элементов и подсистем системы внутреннего контроля зависит от правовой формы, размеров организации, сложности организационной структуры, видов деятельности, целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности и отношения руководства предприятия к контролю [50].

Существование системы внутреннего контроля позволит предприятию в большей степени осуществлять контроль над фактической информацией, что впоследствии будет способствовать принятию обоснованных решений.

1.3 Бюджетирование в системе управленческого учета

Бюджетирование тесно связано с управленческим учетом и является составной частью его системы. Экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные и реальные стоимостные параметры затрат и результатов.

Бюджетирование является одним из методов реализации основных задач управленческого учета с делегированием финансовой ответственности на уровень центров финансовой ответственности (ЦФО) и системой мотивации.

Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов; процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. Данная процедура позволяет оперативно получать достоверную информацию и обеспечивать успешное функционирование компании, в частности:

- планировать расходы и доходы компании;
- выявлять потребности в денежных ресурсах и оптимизировать финансовые потоки;
- оптимизировать затраты;
- финансировать за счет внутренних и внешних источников новые направления бизнеса и инвестиционные проекты;
- мотивировать сотрудников;
- выявлять отклонения фактических показателей от плановых;
- формировать управленческую отчетность;
- анализировать и контролировать финансовое состояние компании.

Бюджет – это план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров.

Сущность бюджетирования состоит в разработке системы планов производственно-финансовой деятельности предприятия и его структурных подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования,

а также контроля над выполнением этих планов и использования корректирующих воздействий на различные отклонения [39].

Таким образом, бюджетирование состоит из трех основных элементов:

- планирование;
- учет;
- контроль.

Планирование бюджета является одним из ключевых элементов бюджетирования, так как выступает основой для внутрифирменного планирования. Само планирование позволяет качественно управлять всеми ресурсами и эффективно их использовать для получения максимальной прибыли. Исходя из поставленных стратегических целей, организация распределяет финансовые ресурсы. Бюджет придает количественную определенность выбранным перспективам деятельности, все затраты и результаты приобретают денежное выражение. Бюджетирование способствует созданию четких целей и задач во время разработки бизнес стратегии.

Важно отметить методы осуществления контроля над выполнением бюджетов. В зависимости от цели анализа выделяют:

- перспективный;
- оперативный;
- ретроспективный.

Перспективный бюджетный анализ используют, когда необходимо оценить процесс деятельности относительно перспективы его развития и использования бюджетов. Целью данного метода является изучение способов достижения стратегических и тактических целей организации и реальность их исполнения.

На стадии формирования бюджетов зачастую используют оперативный анализ. Целью данного анализа является оценка отклонений исполнения фактических показателей от намеченных. Оперативность определяется своевременностью выявления отклонений, а также быстрого нахождения путей их ликвидации.

Ретроспективный анализ обычно производится по итоговым результатам деятельности за бюджетный период. Проводится анализ по документированным источникам информации на базе бухгалтерской и статистической отчетности, что позволяет стандартизировать процедуры анализа. Целью ретроспективного метода является оценка напряженности бюджетных показателей, установление причины отклонения от бюджетных показателей и устранение их.

Если рассматривать бюджетирование как элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, то наглядно его можно представить в виде цикла (рисунок 4).

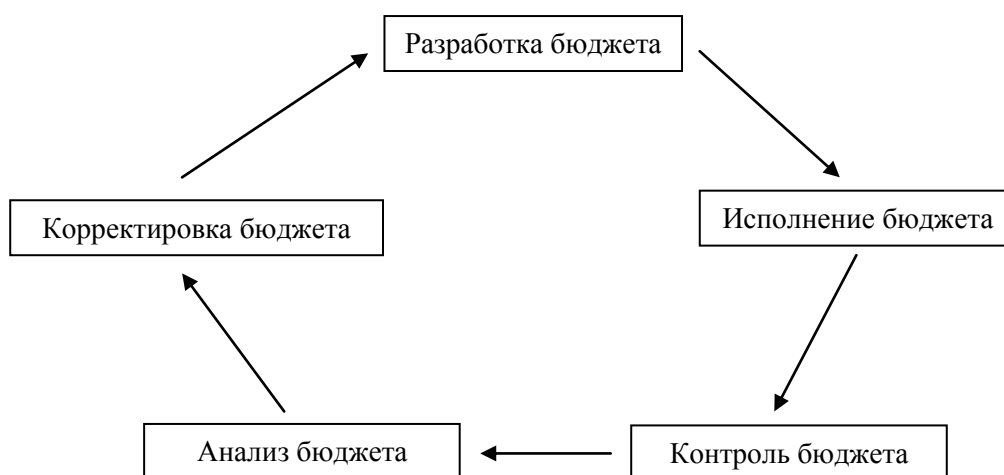


Рисунок 4 – Непрерывный цикл бюджетирования

Обычно выделяют четыре основные группы бюджетов:

- 1) основные бюджеты, мастер-бюджеты (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет баланса);
- 2) вспомогательные бюджеты (план капитальных вложений, кредитный план, бюджеты налогов);
- 3) дополнительные (специальные) бюджеты (бюджет распределения прибыли, планы отдельных проектов и программ).
- 4) операционные бюджеты.

Разработка бюджетов на период обычно начинается с разработки операционных бюджетов, например такого набора [19]:

- бюджет продаж;
- бюджет готовой продукции;
- бюджет прямых материальных затрат;
- бюджет затрат на прямой труд;
- бюджет накладных расходов;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет административных расходов.

Прежде всего, бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных (критических) расходов, обоснования финансовой состоятельности бизнесов, которыми занимается данная компания, или реализуемых ею инвестиционных проектов.

Бюджеты должны дать руководителям компании возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности компании (свертывания одних и развития других видов бизнеса) и т. п.

Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования различных бизнесов из внутренних (за счет реинвестирования прибыли) и внешних (кредитов, инвестиций) источников. Бюджеты призваны обеспечивать постоянный контроль над финансовым состоянием компании, снабжать ее руководителей всей необходимой информацией, позволяющей судить о правильности решений, принимаемых руководителями структурных единиц, разрабатывать мероприятия по оперативной и стратегической корректировке их деятельности [18].

Далее необходимо рассмотреть непосредственно сам процесс

бюджетирования. Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия – генеральный (общий) бюджет. Цель генерального бюджета – суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия (частные бюджеты) [50].

Генеральный бюджет состоит из следующих частей:

- финансовые (основные) бюджеты;
- операционные бюджеты;
- вспомогательные бюджеты;
- дополнительные (специальные) бюджеты.

На рисунке 5 приведена структура генерального бюджета.



Рисунок 5 – Структура генерального бюджета

Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта.

Для полноценного бюджетирования необходимо обязательное составление всех трех основных бюджетов. К их числу относится бюджет прибылей и убытков (иначе – бюджет доходов и расходов), представляющий

собой прогноз отчета о финансовых результатах. Он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов: сведения о выручке, переменных и постоянных затратах, а следовательно, позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде. На основании бюджета прибылей и убытков проводят анализ и делают выводы об оптимальности представленной системы бюджетов и необходимости корректировок [55].

Бюджет движения денежных средств (БДДС) является главнейшим документом по управлению в текущем периоде денежным оборотом организации. Периодичность его составления не определена зачастую, БДДС составляется на год по месяцам. Следует знать, что БДДС есть самая мобильная и изменяемая часть в процессе текущего участия бюджета. Формирование такого бюджета происходит перед началом предстоящего месяца. Опираясь на данный документ, проводится оперативное финансирование всех хозяйственных действий организации. При помощи БДДС организация планирует выполнение обязательств перед разными кредиторами, а также обязательств партнерами. Данный документ дает возможность планировать поступление собственного капитала, а также проводить оценку потребности в привлечении заемных средств.

Отличие БДДС от бюджета доходов и расходов (БДР) заключается в том, что доходы и расходы в БДДС показываются по оплате, а БДР отражает передачу продукции (работ, услуг) и списание затрат [54].

К числу основных бюджетов относится бюджет по балансовому листу. Данный бюджет необходим для осуществления планирования и контроля за движением активов и пассивов предприятия. По своей форме он может соответствовать аналогичной форме бухгалтерского баланса, однако имеются существенные различия в том, как анализируются представления пассивов и активов.

Бюджет по балансовому листу формируется на тот же период, что и другие основные бюджеты – в большинстве случаев, на календарный год. Он имеет поквартальную либо помесечную разбивку внутри бюджетного периода,

за который он сформирован [47].

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны, прежде всего, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. Если набор основных бюджетов является обязательным, то состав операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями предприятия исходя из характера стоящих перед ним целей и задач, специфики бизнеса, а также уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической готовности предприятия [18].

К числу операционных бюджетов относится бюджет продаж, в котором приводится прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении. Этот бюджет является основой для всех остальных бюджетов: в конечном итоге расходы зависят от объема выпуска, а объем выпуска устанавливается на основе объема реализации. Форма бюджета продаж представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Форма бюджета продаж

Показатель	Квартал (шаг) бюджетного периода				ИТОГО
	I	II	III	IV	
1. Объем продаж, ед.	x	x	x	x	$\sum x$
- изделие № 1	x	x	x	x	$\sum x$
- изделие № 2	x	x	x	x	$\sum x$
2. Цена изделий без НДС, руб. на ед.	x	x	x	x	$\sum x$
- изделие № 1	x	x	x	x	$\sum x$
- изделие № 2	x	x	x	x	$\sum x$
3. Выручка без НДС, руб.	x	x	x	x	$\sum x$
- изделие № 1	x	x	x	x	$\sum x$
- изделие № 2	x	x	x	x	$\sum x$
4. Выручка с НДС, руб.	x	x	x	x	$\sum x$
в том числе НДС, руб.	x	x	x	x	$\sum x$

В бюджет коммерческих расходов включают издержки текущего

характера, связанные с реализацией продукции, маркетинговой деятельностью, исследованием рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, заключение договоров с потребителями и т.п. [55]. Наглядный пример построения бюджета коммерческих расходов приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Форма бюджета коммерческих расходов

Показатель	Квартал (шаг) бюджетного периода				ИТОГО
	I	II	III	IV	
Запланированные продажи	x	x	x	x	$\sum x$
Ставка переменных коммерческих расходов					
- премиальные	x	x	x	x	$\sum x$
- транспортные	x	x	x	x	$\sum x$
Планируемые переменные коммерческие расходы					
- премиальные	x	x	x	x	$\sum x$
- транспортные	x	x	x	x	$\sum x$
Планируемые постоянные коммерческие расходы					
- реклама	x	x	x	x	$\sum x$
- командировочные	x	x	x	x	$\sum x$
- прочие	x	x	x	x	$\sum x$
Итого коммерческих расходов	x	x	x	x	$\sum x$

Специальные бюджеты (вспомогательные и дополнительные) необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или фирмы в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

В отличие от финансовой отчетности, формы бюджетов нестандартизированы. Их структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков.

Бюджеты могут разрабатываться на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и на основе непрерывного планирования (в течение 1 квартала пересматривается смета на 2 квартал и составляется смета на 1 квартал

следующего года, бюджет все время проецируется на год вперед) [18].

Внедрение системы бюджетирования на российских предприятиях является сложным и длительным процессом, который затрагивает широкий круг организационных и технических вопросов. Этот процесс происходит в несколько этапов.

На первом этапе формулируется цель внедрения системы бюджетирования, которые в зависимости от особенностей компании бывают следующие:

- обеспечение связи системы планирования с системой стратегического управления;
- повышение финансовой прозрачности бизнеса;
- повышение ответственности за финансовые результаты деятельности;
- обеспечение контроля над достижением целевых показателей подразделениями организации;
- повышение эффективности использования основных фондов, материальных и финансовых ресурсов;
- обеспечение возможности оперативного получения информации о результатах выполнения планов по уровням управления;
- обеспечение координации деятельности подразделений в процессе формирования, корректировки и исполнения бюджетов.

После определения цели внедрения системы, на втором этапе руководству необходимо подготовить коллектив к предстоящим реформам. Данный этап необходим для исключения возникновения различных протестов сотрудников и разногласий внутри коллектива.

Следующий этап – это разработка финансовой структуры предприятия. Финансовая структура представляет собой набор неких центров финансовой ответственности. Она служит основным элементом распределения полномочий и ответственности. Важнейшей задачей при определении финансовой структуры является правильный выбор системы контрольных показателей и и

распределение ответственности за них.

На 4-м этапе определяется перечень бюджетных показателей и форм бюджетов. При определении бюджетных показателей необходимо ориентироваться на специфику и цели бизнеса. Если говорить о разработке форм бюджетов, то в них следует включать следующую информацию:

- наименование бюджета;
- центр финансовой ответственности по данному бюджету;
- наименование структурного подразделения или предприятия, для которого происходит планирование;
- бюджетные показатели;
- период планирования (год, квартал, месяц).

На следующем этапе создаются документы нормативно-методического обеспечения системы бюджетного управления, которыми будут руководствоваться участники бюджетного процесса в своей деятельности. Данные документы устанавливают единые для всех участников правила формирования, контроля и анализа бюджетов, определяют порядок взаимодействия подразделений в процессе планирования, разграничивают полномочия и ответственность между участниками бюджетного процесса.

На заключительном этапе происходит автоматизация системы бюджетирования, которая позволяет максимально облегчить техническую работу, как на этапе планирования, так и на этапе сбора фактической информации об исполнении бюджетов. При выборе информационной системы для автоматизации, необходимо ее соответствие следующим требованиям [41]:

- масштаб автоматизированной системы должен быть сопоставим с масштабом автоматизируемого предприятия;
- возможность выбора максимально гибкой и глубокой программы в соответствии со спецификой предприятия на этапе первоначальной настройки системы и при ее дальнейшей эксплуатации;
- готовность IT-инфраструктуры предприятия к внедрению.

Составление бюджетов это одна из главных задач управленческого учета.

Система учета позволяет накапливать, сохранять и впоследствии использовать точные данные о ресурсах организации, ее подразделениях, видах продукции (работ, услуг) или комбинации этих показателей. Благодаря бюджетированию у руководителей и работников появляется возможность получать достоверную информацию и сравнивать результаты деятельности с намеченными целями.

Бюджетирование играет важную роль в управленческом учете. Оно отражает движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме, позволяет с легкостью использовать соответствующие показатели финансовой деятельности в наиболее приемлемом для принятия управленческих решений виде [39].

2 Анализ финансового состояния ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»

2.1 Краткая характеристика организации

Наименование: Филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»
Федерального государственного унитарного предприятия «Государственная корпорация по организации воздушного движения в Российской Федерации»

Сокращенное название: Филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»
ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»

Юридический адрес: 660022, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Аэровокзальная, 26

Почтовый адрес: 660022, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Аэровокзальная, 26

Директор филиала: Лихтенвальд Валерий Оттович

Главный бухгалтер: Фадеева Вера Федоровна

Филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» («ЦентрСибазэронавигация») федерального государственного унитарного предприятия ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» – это одно из крупнейших предприятий в структуре Госкорпорации по ОрВД России. Год образования 1993-й. Численность работников составляет более 1800 человек.

Безопасное и четкое движение по воздушным трассам Красноярья обеспечивает «Аэронавигация Центральной Сибири» – филиал ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». Воздушное пространство, обслуживаемое предприятием, уникально. Протяженность зоны составляет с севера на юг 3500 километров, с запада на восток – 1250 км. Филиал обслуживает огромную площадь, которая охватывает Красноярский край, Тыву, Таймыр и Эвенкию.

Сегодня филиал насчитывает 13 центров обслуживания воздушного движения и входит в пятерку крупнейших предприятий Единой системы организации воздушного движения России. Это одно из самых молодых предприятий Красноярского региона. Тем не менее, оно является наиболее

динамично развивающимся и перспективным в деле освоения новой техники и технологии.

Ежедневно предприятие контролирует более 700 воздушных судов, пролетающих в небе региона. Более 70 авиакомпаний России, стран ближнего и дальнего зарубежья выполняют полеты в воздушном пространстве Красноярского региона.

Филиал обслуживает 40 международных, 60 внутренних российских, 6 спрямленных воздушных трасс общей протяженностью более 60 тысяч километров. Кроме того, в зону ответственности филиала входят более 290 местных воздушных линий общей протяженностью более 60 тысяч километров.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели филиал «Аэронавигация Центральной Сибири», руб.

Показатель	2015	2016	Изменение	
			2016-2015	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	212 967	218 096	5 128	102,41
Себестоимость, тыс.руб.	3 272 571	3 618 746	346 174	110,58
Убыток от реализации, тыс. руб.	(3 059 604)	(3 400 650)	-341 046	111,15
Среднесписочная численность работников, чел.	1 844	1 856	12	100,65
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1 929 483	2 098 124	168 641	108,74
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	1 237 642	1 535 891	298 248	124,10
Затраты на 1 руб. работ, тыс. руб./ тыс. руб.	15,3665	16,5925	1,2259	107,98
Фондоотдача, тыс. руб./ тыс. руб.	0,1721	0,1420	-0,0301	82,52
Выработка на одного рабочего, тыс. руб./чел.	115	118	2	101,75
Средняя з/п, тыс. руб./чел.	1 046	1 130	84,1	108,04
Рентабельность продаж, %	-	-	-	-

Оценивая деятельность организации, можно сделать следующие

заключения:

1) В 2016 году выручка от реализации выросла на 5128479 руб. или на 2,41%. В то же время себестоимость росла значительно: за 2015-2016 г. – на 346174440 руб. или на 10,58%. Следует отметить, что затраты на 1 руб. выполненных работ выросли на 7,98% или на 1,23 руб. Убыток от реализации по сравнению с 2015 годом уменьшился на 341045961 руб. или на 10,03%.

2) Среднесписочная численность в 2016 году увеличилась на 12 человек (на 0,65%).

3) Стоимость основных производственных фондов выросла на 298 248 446 руб. или на 24,1%. Такая тенденция привела к уменьшению фондоотдачи на 0,03 руб. или на 17,48%.

4) Выработка на одного рабочего, как и средняя заработная плата рабочего выросла на 1,75% и 8,04% соответственно.

5) Фонд оплаты труда в период 2015-2016 увеличился на 170 373 875 руб. или на 8,74%. Данный факт указывает на увеличение заработной платы работников филиала.

Для осуществления анализа имущества ФГУП Филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» и источников его формирования был сформирован аналитический баланс предприятия, представленный в приложении А, на основе которого проводится горизонтальный и вертикальный анализ предприятия.

В частности, в горизонтальном анализе проводится сравнение каждой анализируемой статьи с предыдущим периодом и строится аналитическая таблица, в которой приведены абсолютные и относительные показатели. В вертикальном анализе отражается структура средств предприятия и его источников.

В таблице 7 приведен горизонтальный и вертикальный анализ филиала, а на рисунке 6 наглядно представлены результаты проведенного анализа.

Таблица 7 – Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири», тыс. руб.

Показатели	2014	2015	2016	Горизонтальный анализ				Вертикальный анализ				
								Структура в % к валюте баланса			Изменение	
				Изменение (2016-2015)	Изменение (2016-2014)	Тр,% (2016 к 2015)	Тр,% (2016 к 2014)	2014	2015	2016	2016-2015	2016-2014
1.Внеоборотные активы	1 535 045	1 909 733	2 112 897	203 165	577 852	110,64	137,64	82,48	79,72	85,34	5,62	2,86
1.1 НМА	4 304	3 228	2 152	-1 076	-2 152	66,67	50,00	0,23	0,13	0,09	-0,05	-0,14
1.2 ОС	713 514	1 237 642	1 535 891	298 248	822 377	124,10	215,26	38,34	51,66	62,03	10,37	23,70
1.3 Долгосрочные ФВ												
1.4 Другие ВНА	817 227	668 862	574 855	-94 007	-242 372	85,95	70,34	43,91	27,92	23,22	-4,70	-20,69
2.Оборотные активы, всего	326 163	485 945	363 085	-122 860	36 921	74,72	111,32	17,52	20,28	14,66	-5,62	-2,86
2.1 Запасы и затраты	25 949	24 881	22 851	-2 031	-3 098	91,84	88,06	1,39	1,04	0,92	-0,12	-0,47
2.2 ДЗ	207 623	260 363	186 768	-73 595	-20 855	71,73	89,96	11,16	10,87	7,54	-3,32	-3,61
2.3 Денежные средства и краткосрочные ФВ	83 510	196 612	145 764	-50 848	62 254	74,14	174,55	4,49	8,21	5,89	-2,32	1,40
2.4 Другие ОА	9 081	4 089	7 702	3 613	-1 379	188,37	84,81	0,49	0,17	0,31	0,14	-0,18
БАЛАНС	1 861 209	2 395 678	2 475 982	80 305	614 774	103,35	133,03	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Окончание таблицы 7

Показатели	2014	2015	2016	Горизонтальный анализ				Вертикальный анализ				
								Структура в % к валюте баланса			Изменение	
				Изменение (2016-2015)	Изменение (2016-2015)	Изменение (2016-2015)	Изменение (2016-2015)	2014	2015	2016	2016-2015	2016-2014
3. Собственный капитал	39 625	37 819	33 952	-3 866	-5 673	89,78	85,68	2,13	1,58	1,37	-0,21	-0,76
3.1 Собственный оборотный капитал	36 005	246 106	74 205	-171 901	38 201	30,15	206,10	1,93	10,27	3,00	-7,28	1,06
4. Заемный капитал, всего	1 821 584	2 357 859	2 442 030	84 171	620 446	103,57	134,06	97,87	98,42	98,63	0,21	0,76
4.1 Долгосрочные обязательства	1 531 425	2 118 020	2 153 150	35 130	621 725	101,66	140,60	82,28	88,41	86,96	-1,45	4,68
4.2 Краткосрочные обязательства, в т.ч.	290 159	239 839	288 880	49 041	-1 279	120,45	99,56	15,59	10,01	11,67	1,66	-3,92
-краткосрочные кредиты и займы												
-кредиторская задолженность	99 472	52 399	118 614	66 215	19 142	226,37	119,24	5,34	2,19	4,79	2,60	-0,55
-другие краткосрочные обязательства	190 686	187 440	170 266	-17 174	-20 421	90,84	89,29	10,25	7,82	6,88	-0,95	-3,37
БАЛАНС	1 861 209	2 395 678	2 475 982	80 305	614 774	103,35	133,03	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

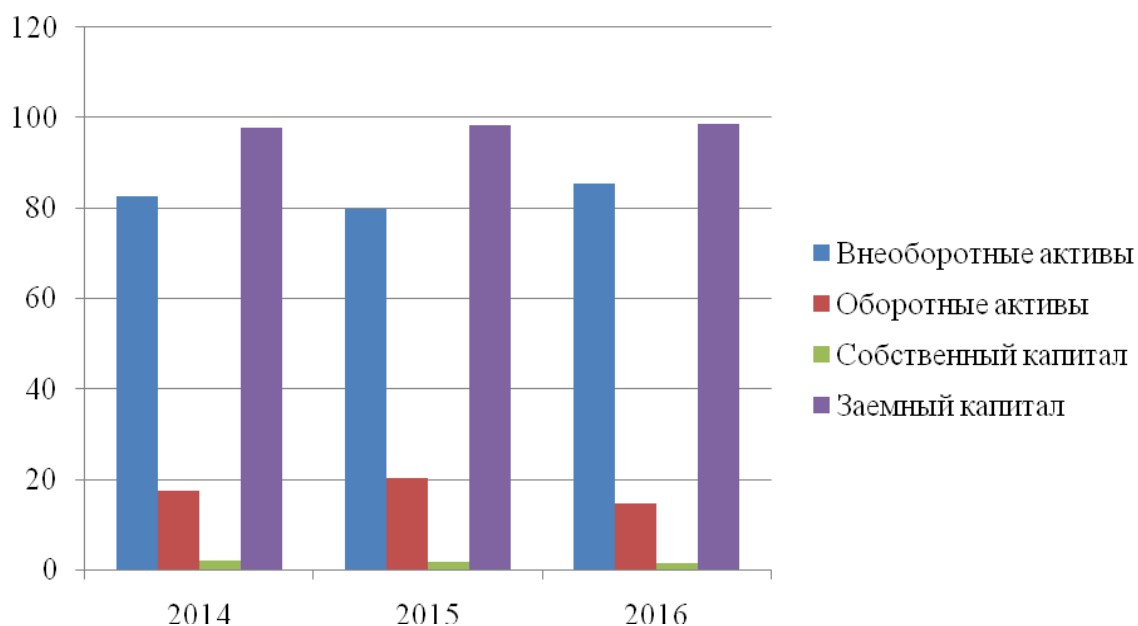


Рисунок 6 – Вертикальный анализ баланса ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за 2014-2016 гг., %

По данным таблицы 7 можно сделать следующие выводы по каждому виду анализа.

1) Горизонтальный анализ:

– По сравнению с 2015 годом, в отчетном году раздел «Внеоборотные активы» увеличился на 203165 тыс. руб. или на 10,64%. В составе внеоборотных активов основные средства также имели положительную тенденцию на 298248 тыс. руб. (на 24,1%). Нематериальные активы в отчетном году уменьшились на 1076 тыс. руб. (на 33,33%). Так же как и нематериальные активы, другие внеоборотные активы имели снижение на 94007 тыс. руб. или на 14,05%. Таким образом, на рост всего раздела оказало увеличение основных средств. Сравнивая результаты с 2014 годом, внеоборотные активы увеличились на 577 852 тыс. руб. (37,64%). На это также влияет рост основных средств на 822377 тыс. руб. или 115,26%. Нематериальные активы и другие внеоборотные активы уменьшились на 2152 тыс. руб. (50,0%) и 242 372 тыс. руб. (29,66%) соответственно. Другие оборотные активы наоборот, выросли на 3613 тыс. руб. или на 88,37%.

– Раздел «Оборотные активы» в 2016 в сравнении с 2015 годом

снизились на 122860 тыс. руб. или на 25,28%. На сложившуюся ситуацию оказало влияние уменьшение сразу нескольких показателей. Запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства и краткосрочные финансовые вложения снизились на 2031 тыс. руб. (8,16%) 73595 тыс. руб. (28,27%) 50848 тыс. руб.(25,86%) соответственно.

Сравнивая с 2014 годом, прослеживается увеличение всего раздела «Оборотные активы» на 36921тыс. руб. или на 11,32%. Запасы и затраты, другие оборотные активы и дебиторская задолженность уменьшились на 3098 тыс. руб. (11,94%), 1379 тыс. руб. (15,19%) и 20855 тыс. руб. (10,04%) соответственно. Таким образом, на рост оказало влияние увеличение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на 62254 тыс. руб. или на 74,55%. Такая тенденция свидетельствует о увеличении ликвидности баланса предприятия.

– Собственный капитал компании по сравнению с 2015 и 2014 годом в отчетном периоде уменьшился на 3866 тыс. руб. (10,22%) и на 5673 тыс. руб.(14,32%). В то же время собственный оборотный капитал в сравнении с 2015 годом снизился на 171901 тыс. руб. (69,85%), но уже в сравнении с 2014 годом этот показатель вырос на 38201 тыс. руб. или на 106,1%.

– Заемный капитал на фоне собственного капитала имеет обратную динамику в сторону увеличения: в отчетном году к 2015 году рост составил 84171 тыс. руб. (3,57%). На данные изменения повлияли долгосрочные и краткосрочные обязательства. В сравнении с 2015 годом в отчетном они выросли на 35130 тыс. руб. (1,66%) и 49041 тыс. руб. (20,45%).

Сравнивая результаты с 2014 годом, заемный капитал имеет рост на 620446 тыс. руб. или на 34,06%. В данном случае на это подействовало увеличение долгосрочных обязательств на 621725 тыс. руб. или на 40,6%. Краткосрочные обязательства, напротив, уменьшились на 1279 тыс. руб. (0,44%).

Валюта баланса имеет положительную тенденцию: по сравнению с 2015 и 2014 годом она выросла на 80305 тыс. руб. (3,35%) и на 614774 тыс.

руб. (33,03%).

2) Вертикальный анализ.

– Внеоборотные активы в составе валюты баланса в 2016 году занимают 85,34%. При этом по сравнению с 2015 и 2014 годом их доля выросла на 5,62% и 2,86% соответственно. Основные средства, относящиеся к внеоборотным активам, составили в 2016 году 62,03%. По сравнению с 2015 и 2014 годом их доля увеличилась на 10,37% (2015-2016) и на 23,70% (2014-2016). Доля нематериальных активов и других внеоборотных активов с каждым годом падала: НМА относительно с 2015 года на 0,05% и 2014 на 0,14%, а доля других внеоборотных активов на 4,70% (2015-2016 гг.) и 20,69% (2014-2016 гг.).

– Доля оборотных активов в отчетном периоде составила 14,66%. При этом она уменьшилась по сравнению с 2015 годом (на 5,62%) и с 2014 годом (на 2,86%). Входящие в состав оборотных активов запасы и затраты, а также дебиторская задолженность занимают 0,92% и 7,54% соответственно от валюты баланса. Их изменение относительно 2015 года составило 0,12% и 3,32%, а относительно 2014 года 0,47% и 3,61%. Что касается денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, а также других оборотных активов, то их доля в отчетном году составила 5,89% и 0,31%. Процент денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в сравнении с 2015 году в отчетном уменьшился на 2,32%, а других оборотных активов наоборот, увеличился на 0,14%. По сравнению с 2014 в 2016 году ситуация служилась обратная: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения выросли на 1,4%, а оборотные активы снизились на 0,18%.

– Собственный капитал в 2016 году занимал 1,37% от валюты баланса, в то время как собственный оборотный капитал 3,0%. Сравнивая изменения долей с 2015 годом, собственный капитал и собственный оборотный капитал уменьшились на 0,21% и на 7,28%. По отношению к 2014 году уменьшение замечено у раздела «Собственный капитал» на 0,76%, а собственный оборотный капитал вырос на 1,06%.

– Заемный капитал занимает преимущественную долю валюты баланса в отчетном периоде – 98,63%. Входящие в состав заемного капитала долгосрочные и краткосрочные обязательства составили 86,96% и 11,67%. Относительно 2015 года доля всего заемного капитала выросла на 0,21%. Составляющие долгосрочные обязательства сократились на 1,45%, а краткосрочные увеличились 1,66%. В сравнении с 2014 годом долгосрочные обязательства выросли на 4,68%, а краткосрочные изменились в обратном направлении: снизились на 3,92%. Таким образом, весь заемный капитал за 3 года увеличился на 0,76%.

2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости

Основная задача оценки ликвидности баланса — установить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок трансформации которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для проведения аналитической работы активы и пассивы баланса систематизируют по следующим признакам:

- 1) по степени убывания ликвидности (активы);
- 2) по степени срочности оплаты обязательств.

Условия абсолютной ликвидности следующие:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 > П4 \quad (1)$$

Условие абсолютной ликвидности баланса — обязательное выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит балансирующий характер. Его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств (капитал и резервы — внеоборотные активы). Теоретически дефицит средств по одной группе активов компенсируют избытком по другой. Однако на практике менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные средства. Поэтому если любое из неравенств имеет

знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Сравнение А1 с П1 и А1 + А2 с П2 позволяет установить текущую ликвидность предприятия, что свидетельствует о его платежеспособности на ближайшее время. Сравнение А3 с П3 выражает перспективную ликвидность, что служит базой для прогноза долгосрочной платежеспособности.

Оценку абсолютных показателей ликвидности баланса осуществляют в аналитической форме (табл. 8.).

Таблица 8 – Группировка активов и пассивов, тыс. руб.

Группы активов	2014	2015	2016	Группы пассивов	2014	2015	2016
А1 Наиболее ликвидные активы	83 510	196 612	145 764	П1 Наиболее срочные обязательства	99 472	52 399	118 614
А2 быстро реализуемые активы	207 623	260 363	186 768	П2 краткосрочные пассивы	190 686	187 440	170 266
А3 медленно реализуемые активы	35 030	28 970	30 552	П3 долгосрочные пассивы	1 531 425	2 118 020	2 153 150
А4 трудно реализуемые активы	1 535 045	1 909 733	2 112 897	П4 постоянные пассивы	39 625	37 819	33 952

Графически оценка абсолютных показателей ликвидности баланса представлена на рисунке 7.

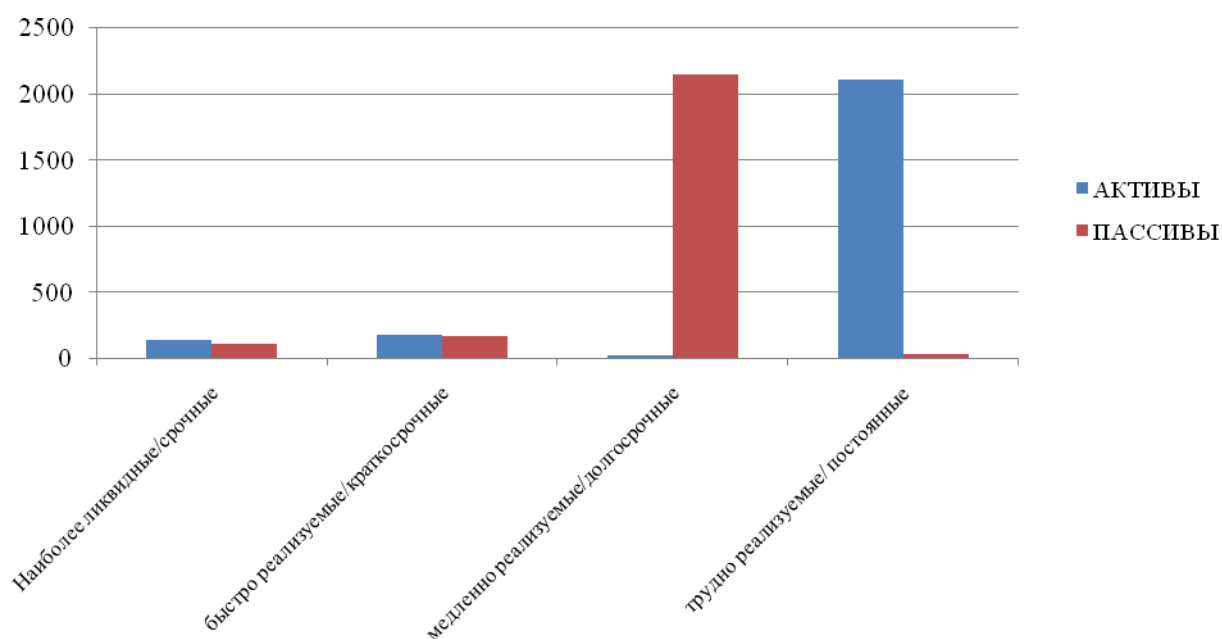


Рисунок 7 – Группировка активов и пассивов за 2016 г., млн. руб.

Исходя из полученных данных, можно оценить, способно ли предприятие покрывать свои обязательства существующими активами. Таким образом, в 2016 году наблюдается такая ситуация:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 < П3; A4 > П4.$$

Как говорилось ранее, сравнение $A3$ и $П3$ отражает долгосрочную перспективу платежеспособности, но в данной ситуации это условие не выполняется. Остальные группы активов и пассивов соответствуют условию абсолютной ликвидности.

В 2015 году ситуация сложилась идентичная, что и в отчетном году. В 2014 году вместе с условием 3 не выполнилось и условие 1.

В данном анализе также необходимо рассматривать текущую ликвидность с точки зрения следующих условий:

$$(A1+A2) \geq (П1+П2) \tag{2}$$

Оценивая ситуацию отчетного периода, можно утверждать, что предприятие является ликвидным, так как условие $(A1+A2) \geq (П1+П2)$ выполняется. В 2015 и 2014 году данное условие также соблюдается.

Для того чтобы в полной мере оценить ситуацию в организации со стороны ликвидности, в таблицах 9 и 10 приведены показатели ликвидности,

а также их нормативные значения, а их графическое представление на рисунке 8.

Таблица 9 – Относительные показатели ликвидности ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»

Показатель	2014	2015	2016	Изменение	
				2016-2015	2016-2014
Коэффициент текущей ликвидности	1,1241	2,0261	1,2569	-0,7693	0,1328
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0034	1,9053	1,1511	-0,7542	0,1478
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2878	0,8198	0,5046	-0,3152	0,2168
Коэффициент промежуточной ликвидности	2,0872	4,9689	1,5746	-3,3943	-0,5127
Коэффициент срочной ликвидности	0,8395	3,7522	1,2289	-2,5233	0,3894

Таблица 10 – Нормативные значения коэффициентов ликвидности

Коэффициенты	Степень платежеспособности			
	высокая	нормальная	низкая	неплатежеспособность
Текущей ликвидности	>2,0	1,5-2,0	1,1-1,5	<1,1
Быстрой ликвидности	>1,6	1,2-1,6	0,8-1,2	<0,8
Абсолютной ликвидности	>0,8	0,5-0,8	0,2-0,5	<0,2
Промежуточной ликвидности	>0,8	0,77-0,8	0,75-0,77	<0,75
Срочной ликвидности	>0,8	0,5-0,8	0,25-0,5	<0,25

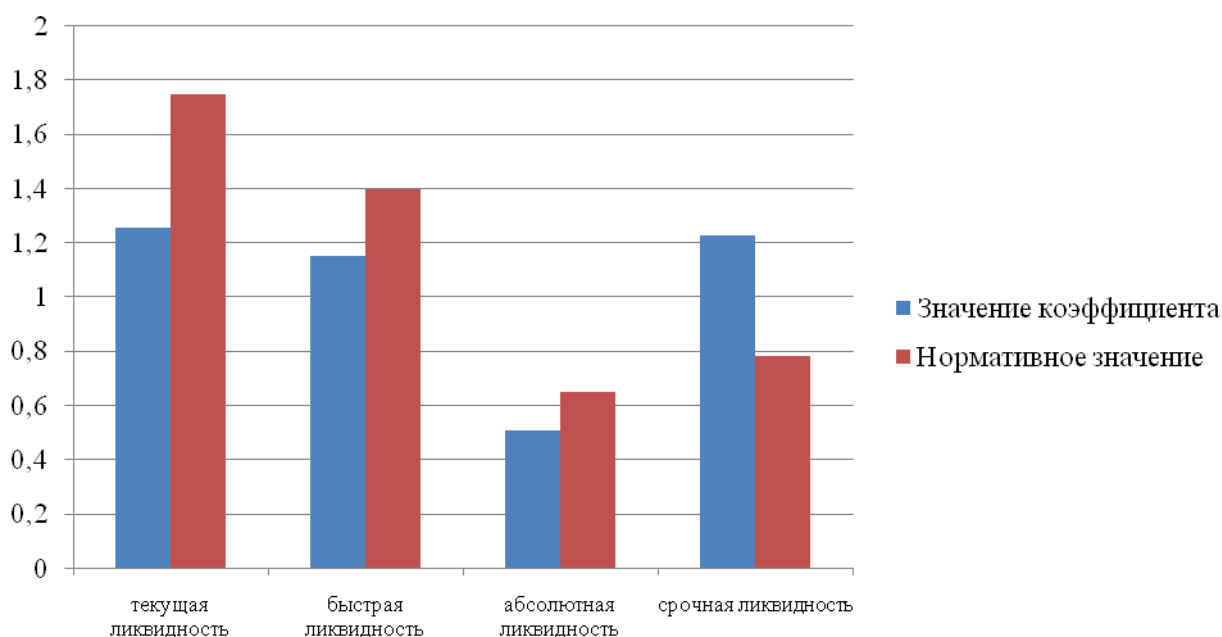


Рисунок 8 – Показатели ликвидности ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»

Коэффициент текущей ликвидности в 2016 году составил 1,2569, что соответствует низкой степени платежеспособности по покрытию текущих обязательств. По отношению к 2015 году данный показатель снизился на 0,7693, а к 2014 году он вырос на 0,1328.

Коэффициент быстрой ликвидности в отчетном году принял значение равное 1,1511, что свидетельствует о том, что предприятие не сможет погасить свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов. В сравнении с 2015 годом данный коэффициент снизился на 0,7542, а с 2014 годом он увеличился на 0,1478.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств будет покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов. В 2016 г. коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,5046. Данное значение входит в рамки нормальной степени платежеспособности. Относительно 2015 года показатель снизился на 0,3152, а 2014 года вырос на 0,2168.

Коэффициент промежуточной ликвидности отражает возможность

погашения краткосрочных обязательств за счет возвращения предприятию дебиторской задолженности. Данный коэффициент в отчетном году равен 1,5746 и входит в рамки, соответствующие высокой степени платежеспособности. По сравнению с 2015 и 2014 годом этот показатель снизился на 3,3943 и 0,5127.

Последний анализируемый показатель – это коэффициент срочной ликвидности, который равен 1,2289. Так же, как и предыдущий, он соответствует высокой степени платежеспособности. Данный коэффициент показывает возможность компании покрыть кредиторскую задолженность за счет наиболее ликвидных активов. К 2015 году показатель уменьшился на 2,5233, а к 2014 вырос на 0,3894.

Следующим этапом анализа финансового состояния компании является анализ финансовой устойчивости. Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Она зависит как от стабильности экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность предприятия, так и от результатов его функционирования, его активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Далее в таблице 11 представлен анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости ФГУП Филиала «Аэронавигация Центральной Сибири».

Таблица 11 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири», тыс. руб.

Показатели	2014	2015	2016	Изменение	
				2016-2015	2016-2014
Источники формирования собственных средств (капитал и резервы)	39 625	37 819	33 952	-3 866	-5 673
Внеоборотные активы	1 535 045	1 909 633	2 112 897	203 265	577 852

Окончание таблицы 11

Показатели	2014	2015	2016	Изменение	
				2016-2015	2016-2014
Наличие собственных оборотных средств	(1 495 420)	(1 871 814)	(2 078 945)	-207 131	-583 525
Долгосрочные обязательства	1 531 425	2 118 020	2 153 150	35 130	621 725
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования оборотных средств — чистый оборотный капитал	36 005	246 206	74 205	-172 001	38 201
Краткосрочные кредиты и займы	99 472	52 399	118 614	66 215	19 142
Общая величина основных источников средств	135 477	298 605	192 819	-105 786	57 342
Общая сумма запасов из раздела II баланса	25 730	24 682	22 747	-1 935	-2 983
Излишек/недостаток собственных оборотных средств	(1 521 150)	(1 847 132)	(2 056 198)	-209 066	-535 048
Излишек/недостаток собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов	10 275	221 524	51 458	-170 066	41 183
Излишек/недостаток общей величины основных источников финансирования запасов	109 747	273 923	170 072	-103 851	60 325
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)		

На основе таблицы 11, можно сделать следующие выводы, что показатель наличия собственных оборотных средств относительно 2015 и 2014 года уменьшался на 207 131 тыс. руб. и 583 525 тыс. руб.

Чистый оборотный капитал, который сформировался благодаря суммированию показателей наличия собственных оборотных средств и

долгосрочных обязательств, в сравнении с 2015 годом снизился на 172 001 тыс. руб., но в сравнении с 2014 данный показатель вырос на 38 201 тыс. руб.

Общая величина основных источников средств, состоящая из чистого оборотного капитала и краткосрочных кредитов и займов, в отчетном периоде по отношению к 2015 году уменьшилась на 105786085 тыс. руб., а к 2014 увеличилась на 57342178 тыс. руб.

Наглядно оценить абсолютные показатели финансовой устойчивости можно на рисунке 9.

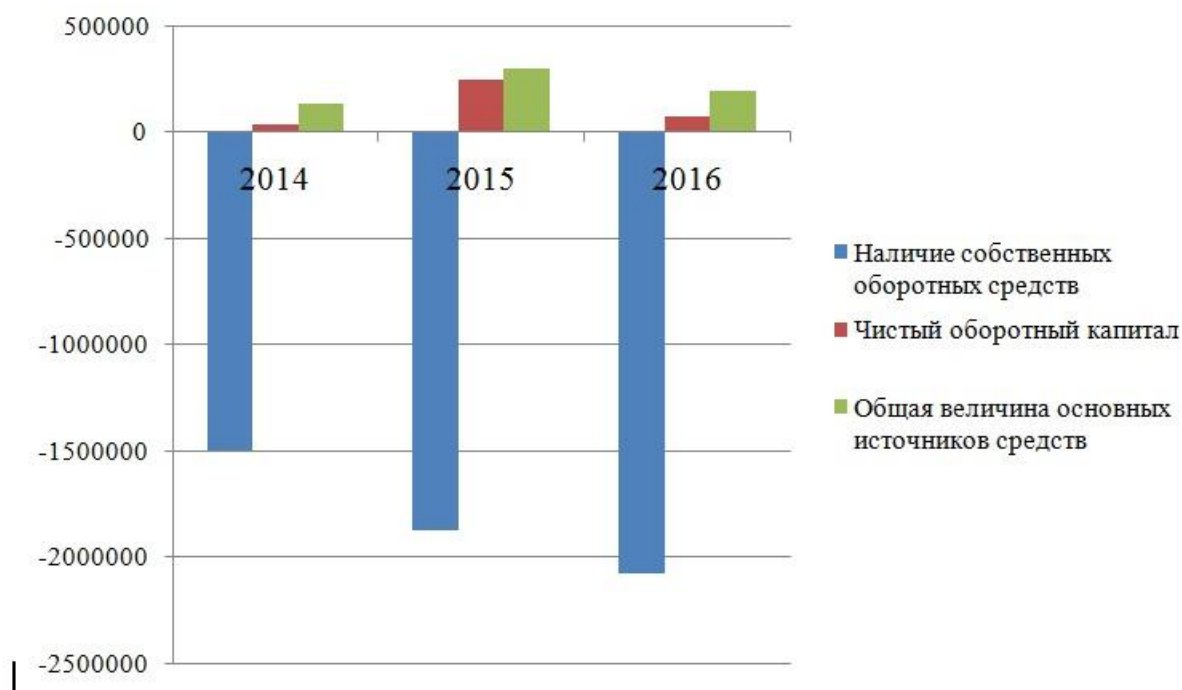


Рисунок 9 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири», млн. руб.

Для выведения трехфакторной модели, необходимо проанализировать изменение такого показателя как общая сумма запасов. Данная сумма уменьшалась с каждым годом: в 2016 году по сравнению с 2015 и 2014 годом величина запасов изменилась на 1935 тыс. руб. и 2983 тыс. руб. соответственно.

По результатам определения трехфакторной модели, можно сказать, что предприятие обладает нормальной финансовой устойчивостью в

анализируемом периоде.

При проведении анализа финансовой устойчивости необходимо провести расчет относительных показателей финансовой устойчивости (таблица 12).

Таблица 12 – Относительные показатели финансовой устойчивости ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»

Показатели	Нормативное значение	2014	2015	2016	Изменение	
					2016-2015	2016-2014
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	>0,5	0,0213	0,0158	0,0137	-0,0021	-0,0076
Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,5-0,7	0,9787	0,9842	0,9863	0,0021	0,0076
Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	>0,75	0,8441	0,8999	0,8833	-0,0166	0,0392
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа)	1,0-2,0	45,9705	62,3462	71,9249	9,5787	25,9544
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	-	1,3875	9,8912	3,2474	-6,6438	1,8599
Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	-	1,3875	9,8912	3,2474	-6,6438	1,8599
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	-	1,3875	9,8912	3,2474	-6,6438	1,8599

На рисунке 10 проиллюстрированы результаты расчета относительных показателей финансовой устойчивости.

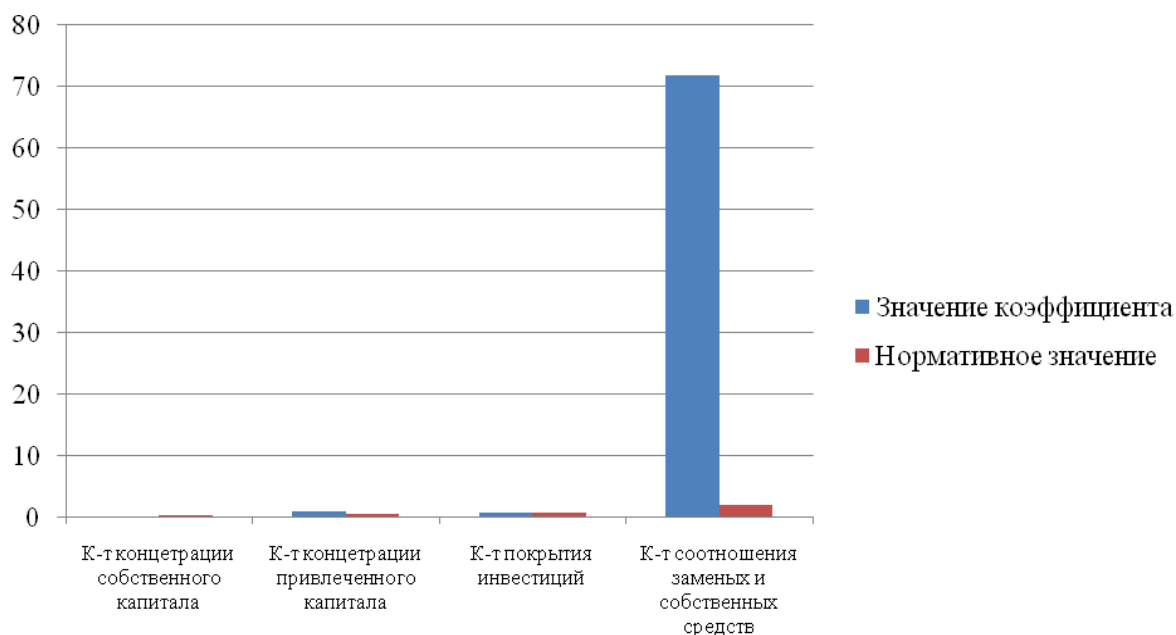


Рисунок 10 - Коэффициенты финансовой устойчивости ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за 2016 г.

Основываясь на полученных данных, можно сказать, что коэффициент концентрации собственного капитала, который отражает долю активов организации, покрываемых за счет собственного капитала, в отчетном периоде значительно меньше установленного нормативного значения. По отношению к 2015 и 2014 году она уменьшалась на 0,0021 и 0,0076 соответственно.

Следующим рассмотренным показателем являлся коэффициент концентрации привлеченного капитала, характеризующий отношение заемного капитала организации ко всему капиталу (активам). Полученный показатель превышает установленную норму, что не является положительным признаком. Данный коэффициент в сравнении с 2015 и 2014 годом вырос на 0,0021 и 0,0076 соответственно. Коэффициенты финансовой независимости и финансовой зависимости дополняют друг друга, поэтому их изменения в сумме дают 0.

Коэффициент покрытия инвестиций в 2016 году превышает норму, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении и у компании имеется тенденция к росту. За период 2015-2016 гг. снижение коэффициента составило 0,0166, а за период 2014-2016, наоборот, коэффициент вырос на 0,0392.

Оценивая полученный коэффициент финансового левериджа, становится очевидным то, что он практически превышает нормативное значение в 50 раз. Данный показатель отражает соотношение заемного и собственного капитала, и такое превышение является негативной чертой для организации. При этом, относительно 2015 и 2014 года коэффициент значительно увеличивался на 9,5787 (2015-2016) и 25,9544 (2014-2016).

Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом, как и коэффициенты обеспеченности запасов постоянным капиталом и обеспеченности запасов суммарными источниками формирования показывает долю запасов, финансируемую за счет собственных средств. В отчетном году его значение составило 3,2474, что свидетельствует о высокой финансовой устойчивости. За 2015-2016 данный показатель уменьшился на 6,6438, а за весь анализируемый период 2014-2016 его величина выросла на 1,8599.

2.3 Анализ результативности деятельности ФГУП Филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»

Стабильность финансового положения предприятия в условиях рыночной экономики обусловлена значительной степени его деловой активностью, которая зависит от широты рынков сбыта продукции, его деловой репутации, степени выполнения плана по основным показателям хозяйственной деятельности, уровня эффективности использования ресурсов и устойчивости экономического роста.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Анализ деловой активности

заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных коэффициентов оборачиваемости.

Прежде всего, анализ деловой активности следует начать с расчета коэффициентов деловой активности, представленных в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели деловой активности ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»

Показатель	2015	2016	Изменение (2016-2015)
Коэффициент оборачиваемости активов	0,0889	0,0881	-0,0008
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	5,6313	6,4236	0,7923
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	0,0988	0,0997	0,0009
Коэффициент оборачиваемости ОС	0,1721	0,1420	-0,0301
Коэффициент оборачиваемости ОА	0,4383	0,6007	0,1624
Продолжительность оборота ОА	821,4419	599,3264	-222,1155
Коэффициент оборачиваемости запасов	132,5920	159,0852	26,4932
Период хранения запасов	2,7151	2,2629	-0,4522
Коэффициент оборачиваемости ДЗ	0,8180	1,1677	0,3498
Период оборота ДЗ	440,1176	308,2889	-131,8287
Коэффициент оборачиваемости КЗ	62,4549	30,5086	-31,9462
Период оборота КЗ	5,7642	11,7999	6,0358
Продолжительность операционного цикла	442,8327	310,5518	-132,2809
Продолжительность финансового цикла	437,0686	298,7519	-138,3167

На рисунке 11 и 12 наглядно представлены показатели деловой активности.

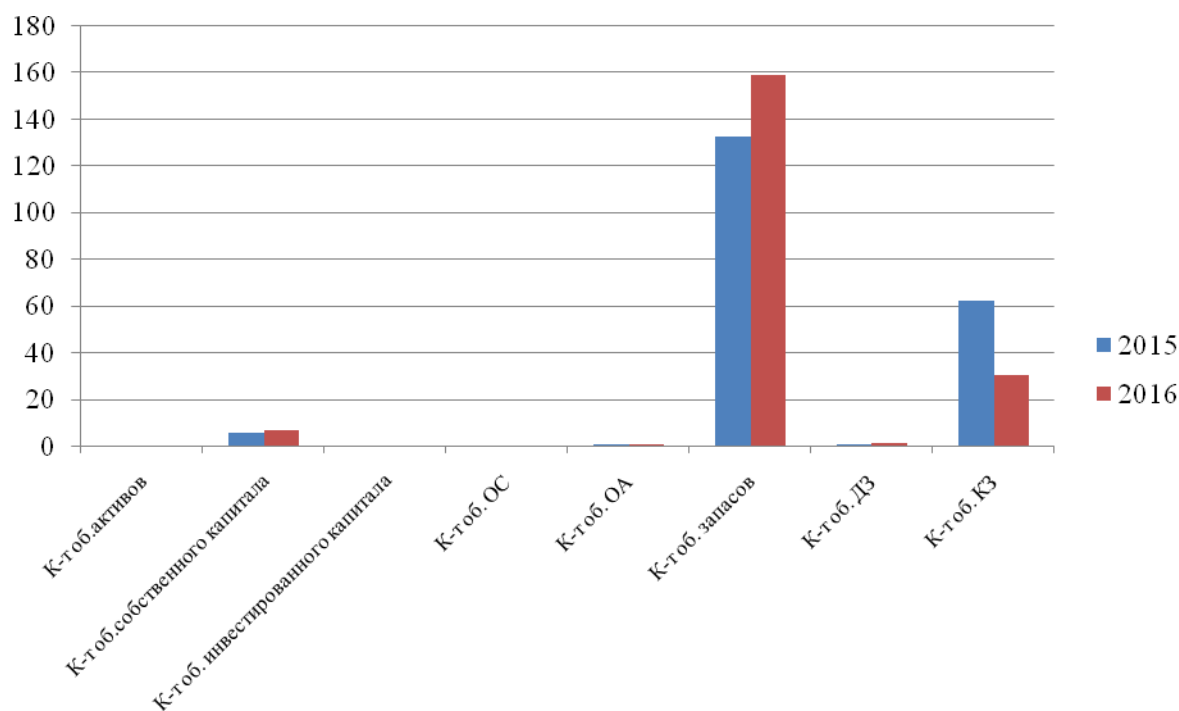
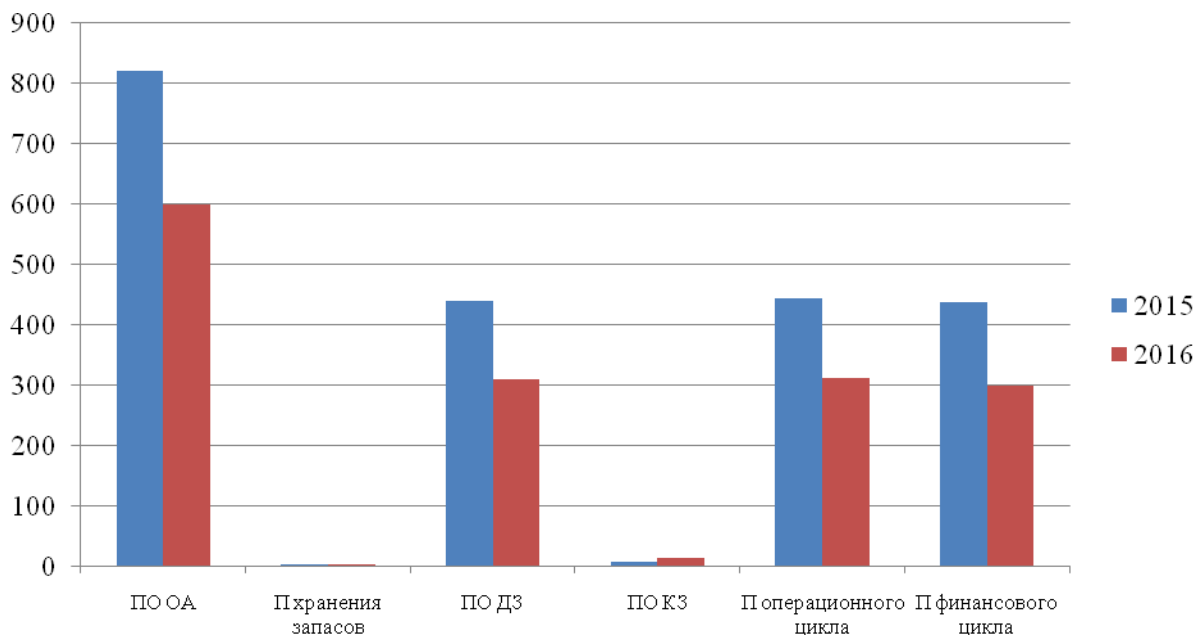


Рисунок 11 – Коэффициенты деловой активности ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за 2015-2016 гг.



ПО – продолжительность оборота

П – период (продолжительность)

Рисунок 12 – Показатели деловой активности ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за 2015-2016 гг.

Коэффициент оборачиваемости активов в 2016 году составил 0,0881 и по отношению к 2015 году снизился на 0,0008. В то же время Коэффициент оборачиваемости оборотных активов вырос к 2016 году на 0,1624 и составил в целом 0,6007.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала вырос на 0,7923. Его значение в отчетном периоде равно 6,4236. Данный коэффициент показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов. В этом случае, отношение обязательств к собственному капиталу растет, что не является благоприятным признаком. Коэффициент оборачиваемости инвестируемого капитала, наоборот, достаточно низкий и его значение составляет 0,0997 в 2016 году. Коэффициент показывает скорость оборота долгосрочных и краткосрочных инвестиций предприятия, включая инвестиции в собственное развитие. Из-за низкого значения данного коэффициента можно утверждать о повышении инвестиционной активности. За год этот показатель вырос на 0,0009.

Коэффициент оборачиваемости основных средств используется для оценки степени эффективности, с которой бизнес использует свои основные средства. В отчетном году коэффициент принял значение 0,142, при этом, за период 2015-2016 он снизился на 0,301.

Что касается коэффициента оборачиваемости оборотных активов, то данный показатель характеризует эффективность использования (скорость оборота) оборотных активов. Он показывает сколько раз за период (за год) оборачиваются оборотные активы или сколько рублей выручки от реализации приходится на рубль оборотных активов. В 2016 году значение этого коэффициента невысокое – 0,6007, что говорит о недостаточной эффективности использования оборотных активов. Его увеличение по сравнению с предыдущим годом составило 0,1624.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов. Данный показатель характеризует качество запасов и

эффективность управления ими. Так к отчетному году данный показатель увеличился на 26,4932, при этом он был равен 159,0852.

Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности к 2016 году составили 1,1677 и 30,5086 соответственно. Для оборачиваемости дебиторской задолженности данный коэффициент весьма низок, но стоит учесть, что в сравнении с 2015 годом она выросла на 0,3498. Говоря о кредиторской задолженности, данное значение свидетельствует о высокой скорости погашения своих обязательств перед кредиторами. Но при этом, относительно 2015 года, этот коэффициент снизился на 31,9462.

В заключении были рассчитаны продолжительность финансового и операционного цикла.

Финансовый цикл характеризует отрезок времени, в течение которого полный оборот совершают собственные оборотные средства. В 2016 году продолжительность финансового цикла составила около 299 дней. По отношению к предыдущему периоду продолжительность снизилась на 138,3167 дней.

Операционный цикл отражает время между приобретением материалов, используемых в производственном процессе, и их продажей в обмен на денежные средства. Длительность операционного цикла в отчетном периоде составила 310,5518 дней, при ее сокращении на 132,2809 дня.

Следующим этапом анализа финансового состояния является анализ прибыли рентабельности. Основными показателями финансово-экономической эффективности являются показатели прибыли рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д.

В таблице 14 и на рисунке 13 представлен аналитический анализ структуры выручки и формирования прибыли.

Таблица 14 - Аналитический анализ структуры выручки и формирования прибыли, тыс. руб.

Показатель	2015	2016	Изменение		Структура в % к выручке		Изменение, %
			2016-2015	Темп роста, %	2015	2016	
Выручка	212 967	218 096	5 128	102,41	100,00	100,00	0,00
Себестоимость	3 272 571	3 618 746	346 174	110,58	1 536,66	1 659,24	122,59
валовая прибыль (убыток)	(3 059 604)	(3 400 650)	-341 046	89,97	-1 436,66	-1 559,24	-122,59
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	(3 059 604)	(3 400 650)	-341 046	111,15	-1 436,66	-1 559,24	-122,59
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-
Проценты к получению	2 607	2 150	-457	82,46	1,22	0,99	-0,24
Проценты к уплате					0,00	0,00	
Прочие доходы	58 597	40 982	-17 615	69,94	27,51	18,79	-8,72
Прочие расходы	99 034	129 370	30 336	130,63	46,50	59,32	12,82
Прибыль (убыток) до налогообложения	(3 097 434)	(3 486 888)	-389 454	88,83	-1 454,42	-1 598,79	-144,37
Текущий налог на прибыль	594 207	663 649	69 442	111,69	279,01	304,29	25,28
Чистая прибыль (убыток)	(2 502 517)	(2 825 001)	-322 483	88,58	-1 175,07	-1 295,30	-120,23

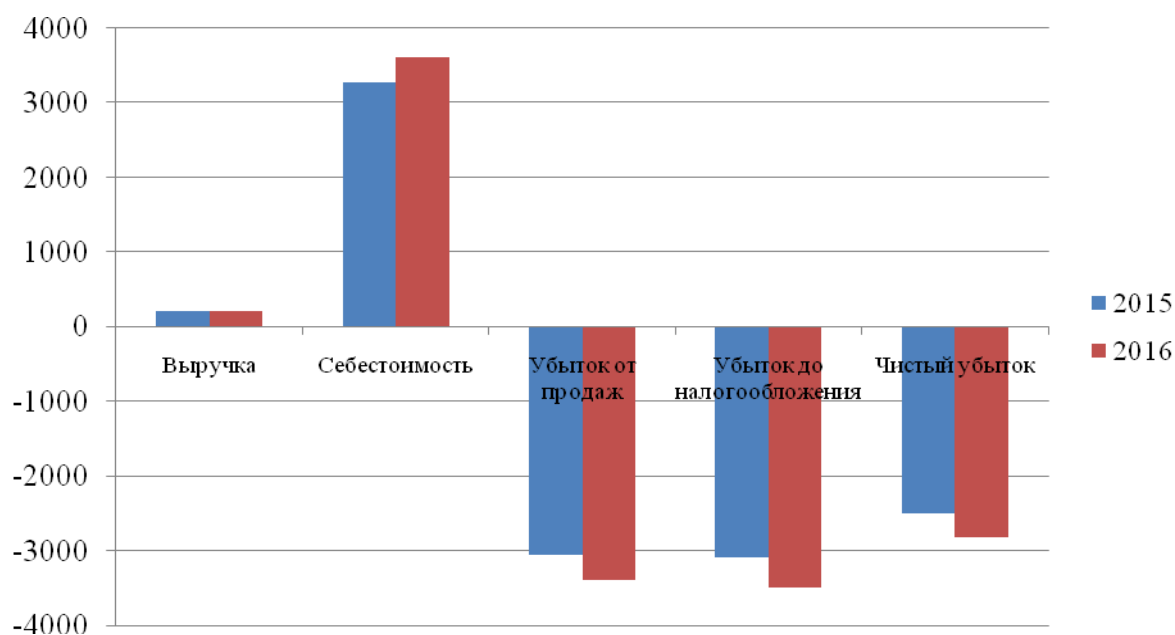


Рисунок 13 – Структура выручки формирования прибыли ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за 2015-2016 гг., млн. руб.

Исходя из полученных данных, можно сказать, что выручка в 2016 году увеличилась на 5128 тыс. руб. или на 2,41%. Еще больше увеличивалась себестоимость, в отчетном году она выросла на 346174 тыс. руб. (на 10,58%).

Из-за того, что себестоимость превышает выручку практически в 16 раз, валовый убыток у компании отрицательный: в 2016 году он уменьшился на 341046 тыс. руб. (на 10,03%).

Убыток от продаж равен значению валовому убытку – он снизился на 341046 тыс. руб. (на 10,03%).

Проценты к получению, а также величина прочих доходов в отчетном периоде уменьшилась на 457 тыс. руб. и 17615 тыс. руб. соответственно. Но в то же время значение прочих расходов, напротив, повысилось на 30336 тыс. руб. или на 30,63%. Доля данного показателя к выручке занимает 59,32% (увеличилась на 12,82%).

Убыток до налогообложения в 2016 году уменьшился еще больше: на 389454 тыс. руб. (на 11,17%).

Текущий налог на прибыль в анализируемом году равен 663649 тыс. руб., что превышает значение 2015 года на 69442 тыс. руб. или на 11,69%.

В итоге, чистый убыток в отчетном периоде снизился на 322483 тыс. руб. (11,42%) и составил 2825001 тыс. руб.

Таким образом, деятельность компании является убыточной. Из-за значительного превышения величины себестоимости над выручкой, предприятие не имеет прибыли. Расчет показателей рентабельности из-за имеющегося убытка невозможен.

Таблица 15 – Показатели рентабельности

Показатель	2015	2016	Изменение (2016-2015)
Рентабельность активов	-	-	-
Рентабельность собственного капитала	-	-	-
Рентабельность инвестиций	-	-	-
Рентабельность оборота	-	-	-
Рентабельность продукции	-	-	-

Итогом проведения анализа финансового состояния является оценка вероятности финансовой несостоятельности организации. Данная оценка наглядно приведена в таблице 16 и на рисунке 14.

Таблица 16 – Показатели оценки финансовой несостоятельности

Наименование показателя	Нормативное значение	2014	2015	2016	Изменения	
					2016-2015	2016-2014
Коэффициент текущей ликвидности	> 2	1,1241	2,0261	1,2569	-0,7692	0,1328
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	>0,1	-4,5849	-3,8519	-5,7258	-1,8739	-1,1409
Коэффициент утраты платёжеспособности	>1		1,1258	0,5323	-0,5935	-
Коэффициент восстановления платёжеспособности	>1		1,2386	0,4362	-0,8024	-

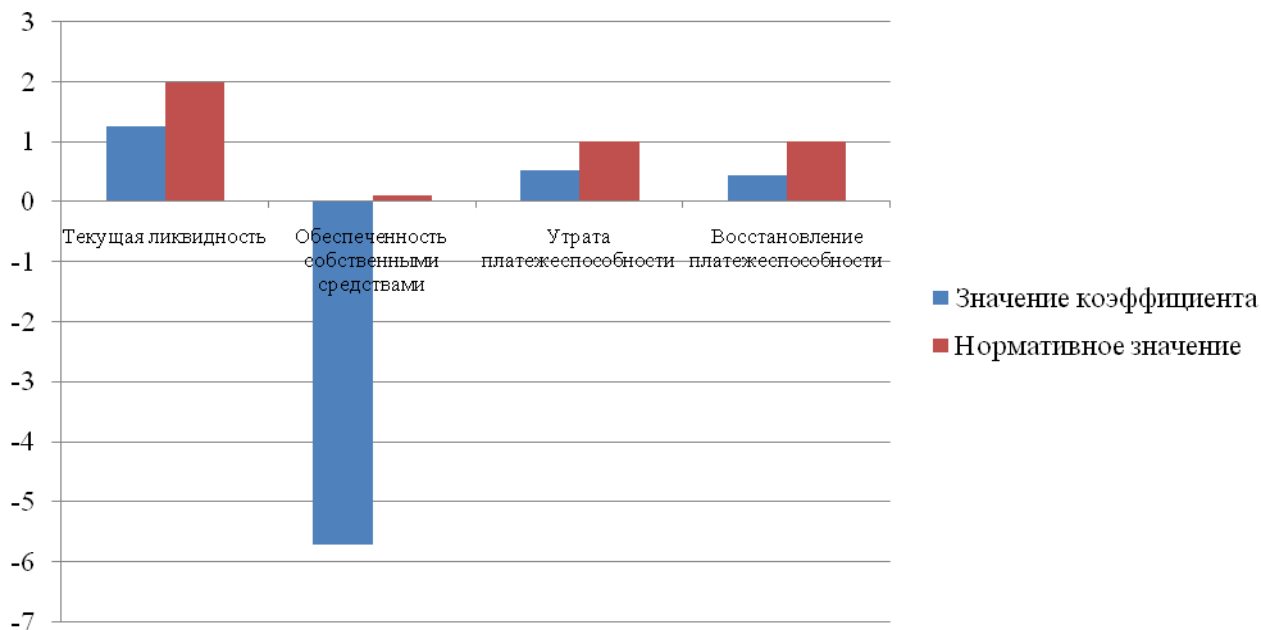


Рисунок 14 - Показатели оценки финансовой несостоятельности ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за 2016 гг.

В отчетном году коэффициент текущей ликвидности принимает значение ниже нормативного. При этом данный показатель уменьшился на 0,7692 относительно 2015 года, а 2014 года – увеличился на 0,1328.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2016 году гораздо ниже нормативного значения. По отношению к 2015 и 2014 годам этот коэффициент снижался на 1,8739 и 1,1409 соответственно.

Коэффициенты утраты и восстановления платежеспособности в отчетном периоде равны 0,5323 и 0,4362, что является ниже нормы. В сравнении с 2015 годом данные коэффициенты снижались: коэффициент утраты платежеспособности на 0,5935, а коэффициент восстановления платежеспособности на 0,802.

Для того чтобы в полной мере оценить экономический потенциал и итоги работы филиала «Аэронавигация Центральной Сибири», необходимо рассчитать индекс Альтмана. Коэффициенты, задействованные в расчете данного индекса, приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Коэффициенты для расчета индекса Альтмана

Коэффициенты	2014	2015	2016
К1 - соотношение оборотных и суммарных активов	0,1752	0,2028	0,1466
К2 - соотношение чистой прибыли к величине всех активов	-	-1,0446	-1,1410
К3 - соотношение прибыли до налогообложения к величине всех активов	-	-1,2929	-1,4083
К4 - соотношение собственного и заемного капиталов	0,0218	0,0160	0,0139
К5 - соотношение чистого объема продаж к величине всех активов	-	0,0889	0,0881

Расчет индекса Альтмана осуществляется по приведенной ниже формуле:

$$Z=1,2*K1+1,4*K2+3,3*K3+0,6*K4+0,999*K5$$

Таким образом, далее можно рассчитать индексы 2015 и 2016 года:

$$Z_{2015}= -5,3872;$$

$$Z_{2016}= -5,9724.$$

На основе существующих нормативных значений, можно сделать вывод, что компания обладает высокой вероятностью банкротства, так как полученные значение ниже нормы равной 1,8. Следует учесть, что данный филиал имеет целевое финансирование, вследствие чего, вероятность банкротства снижается.

По результатам проведенного анализа финансового состояния, выявлено следующее:

– В структуре активов преимущественную долю занимают внеоборотные активы в размере 85,34%. Данный факт напрямую связан с основной деятельностью по эксплуатации оборудования, который имеется на

балансе компании.

– В структуре пассивов наибольшую долю составляют долгосрочные обязательства в размере 86,96%. Говоря о собственных средствах компании, то здесь они представляют собой целевое финансирование со стороны государства.

– По итогам анализа ликвидности было выявлено, что баланс компании в отчетном периоде является достаточно ликвидным – в 2016 году условие ликвидности $(A1+A2) \geq (П1+П2)$ выполнилось.

– Анализ финансовой устойчивости показал, что «Аэронавигация Центральной Сибири» является финансово-устойчивым. В отчетном году трехфакторная модель имела следующий вид: (0;1;1).

– По итогам анализа деловой активности было выявлено, что длительность операционного и финансового цикла в отчетном периоде сокращались на 132 и 138 дней, что означает ускорение оборачиваемости собственных оборотных средств.

– Оценивая финансовые результаты компании, стало очевидным, что темпы роста себестоимости превышает темпы роста выручки на 8%, что в целом несет негативный характер данной ситуации. Ко всему прочему, себестоимость значительно превышает величину выручки, что приводит к валовому убытку компании в размере 3 400 650 тыс. руб.

– По оценке финансового потенциала предприятия, было определено, что филиал обладает высокой вероятностью банкротства. Коэффициент Альтмана равен -5,9724, что гораздо ниже нормативного значения – 1,8. Но, тем не менее, важно не забывать о том, что предприятие имеет финансовую поддержку со стороны государства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день практически для каждой организации одной из основных целей является оптимизация управления деятельностью компании, достичь которую возможно с помощью системы управленческого учета. При грамотно построенной системе появляется возможность принимать эффективные управленческие решения, с помощью которых предприятие способно придти к главной цели – увеличению прибыли.

В результате проведения анализа финансового состояния ФГУП филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» можно сделать следующие выводы.

Валюта баланса по сравнению с 2015 годом увеличилась на 80 304 659 руб. В составе активов наибольший удельный вес занимают внеоборотные активы – 85,34%. В составе пассива наибольшую долю занимают долгосрочные обязательства - 86,96%. Это связано с договорными условиями у различных поставщиков.

Собственные средства компании представлены в виде целевого финансирования со стороны государства в рамках целевых программ в размере 33 952 474 руб., что меньше предыдущего года на 10,22%.

Анализ структуры выручки и формирования прибыли показал, что величина себестоимости значительно превышает величину выручки на 3 400 650 руб., что в итоге дает убыток. Также темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки на 8,17%, что является негативным фактором для компании.

По результатам анализа ликвидности и платежеспособности было выявлено, что предприятие является ликвидным, так как при группировке активов и пассивов условие ликвидности $(A1+A2) \geq (П1+П2)$ выполнилось.

Компания достаточно финансово устойчива. По результатам расчетов у филиала имеется излишек собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов и излишек общей величины основных источников

финансирования запасов, говоря о собственных оборотных средствах, то в данном случае наблюдается недостаток.

Анализ деловой активности показал, что предприятие в отчетном периоде увеличило показатели оборачиваемости и снизило продолжительность оборотов приведенных показателей. В итоге продолжительность операционного и финансового цикла уменьшилась на 132 и 138 дней соответственно.

В связи с тем, что предприятие получило убыток в отчетном году, то проведение анализа рентабельности являлось нецелесообразным.

Экономический потенциал предприятия, который был оценен с помощью коэффициента Альтмана, находится на уровне вероятности банкротства: коэффициент составил $-5,9724$, что ниже нормативного значения равного $1,8$. Как было отмечено выше, из-за финансовой поддержки государства маловероятно, что организация станет банкротом.

На предприятии существует внутренний контроль, представленный в виде системы менеджмента качества. В связи с этим были предложены следующие мероприятия:

- поэтапно внедрить систему управленческого учета посредством создания центров ответственности и разработки классификаторов управленческого учета;

- в каждом сформированном центре ответственности назначить ответственное лицо и закрепить за ним обязанности;

- разработать операционные бюджеты (прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат, продаж) и мастер-бюджет – бюджет доходов и расходов на планируемый 2017 год, что позволит уменьшить чистый убыток на 365 718 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. В ч.4 ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 29.12.2017 / Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/e364b5ac7c3026cd3dd3923acc34605078d303b9/

2 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: федер. закон Российской Федерации от 06.12.2011 № 402-ФЗ ред. от 31.12.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_122855/

3 О государственных и муниципальных унитарных предприятиях [Электронный ресурс]: федер. закон Российской Федерации от 14.11.2002 № 161-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/

4 Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н ред. от 08.11.2010 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_29165/

5 Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 29.07.1998 № 34н ред. от 11.04.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081.

6 Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [Электронный ресурс]: приказ Минфина РФ от 06.07.1999 № 43н ред. от 29.01.2018 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609

7 Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н ред. от 06.04.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208

8 Об утверждении Положения по бухгалтерскому учет «Расходы организации» ПБУ 10/99 [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н ред. от 06.04.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508.

9 ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс]: приказ Росстандарта от 22.12.2011 № 1575-ст // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145824/

10 Архипенко, И.В. Управленческий учет: сущность, задачи, роль и место в системе управления предприятием / И.В. Архипенко // Известия ТРТУ. – Таганрог, 2013. – № 2, с. 204-213

11 Асаул, А.Н. Построение управленческого учета по центрам ответственности: учеб. / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский. – Санкт-Петербург: ИПЭВ, 2009. – 392 с.

12 Афаунов, А.Б. Развитие система менеджмента качества как фактора управления деловой репутацией предприятия / А.Б. Афаунов // Транспортное дело России. – 2013. – №1. – с. 171-175

13 Баранников, А.А. Теоретическое толкование понятия управленческий учет: взгляды, проблемы, мнения / А.А. Баранников, В.В. Шоль // Научный журнал КубГАУ. – Краснодар, 2013. - №84(10)

14 Бариленко В.И. Экономический анализ: учеб. / В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, Ч.В. Керимова, М.Н. Ермакова. – Москва: КноРус, 2017. — 381 с.

15 Безрукова, Т.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

организаций / Т.Л. Безрукова, А.Н. Борисов, И.И. Шанин // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – №1. – с. 44-50

16 Бондина Н.Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учеб. пособие / Н.Н. Бондина, И.А. Бондин, Т.В. Зубкова, И.В. Павлова. – П.:РИО ПГСХА, 2011. – 333 с.

17 Бутакова, Н.М. Анализ финансового состояния предприятия: методические указания по выполнению курсовой работы для студентов направления «Экономика» / Н.М. Бутакова. – Красноярск: Изд-во Сибирского Федерального университета, 2017. – 129 с.

18 Бюджетирование в системе управленческого учета [Электронный ресурс]: Информационный портал «Мир знаний». – Режим доступа: <http://mirznanii.com/a/234365/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta>

19 Бюджетирование в системе управленческого учета [Электронный ресурс]: Финансист – финансовые программы. – Режим доступа: <http://www.1cashflow.ru/upravlencheskiy-uchet-i-byudzhetrovanie>

20 Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: учебник для вузов./ М.А. Вахрушина. – Москва: Омега –Л, 2014. – 576 с

21 Волосевич, Н.В. Методические подходы в оценке платежеспособности коммерческих организаций / Н.В. Волосевич // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №16. – с. 98-102

22 Галеева Е.И. Проблемы и перспективы развития российской экономики (на примере предприятий Нижнекамского муниципального района): монография / Е.И. Галеева, Н.А. Гареева, А.И. Измайлова. – Казань: Изд-во «Познание», 2013. – 224 с.

23 Гаспарян, А.А. Технология бюджетирования. Организация контроля над исполнением бюджета / А.А. Гаспарян, Ю.А. Лугиня // Концепт. – 2015. – № 13. – с. 42-47

24 Герасимов, Е. Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями. Учебное пособие / Е. Б. Герасимов, Д. В. Редин. – Москва:

Инфра-М, 2014. – 208 с.

25 Главная страница филиала [Электронный ресурс]: Официальный сайт ФГУП «Госкорпорация по ОрВД в РФ» филиала «Аэронавигация Центральной Сибири». – Режим доступа: <http://www.aero.krsn.ru>

26 Глубокова, Л.Г. Оценка и совершенствование действующей системы учета и бюджетирования бизнес-процессов организации / Л.Г. Глубокова, Е.И. Грибова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – №7(117). – с. 187-192

27 Голкина Г.Е. Информационные системы экономического анализа: учеб. / Г.Е. Голкина, Д.В. Денисов. – М:Изд. Центр ЕАОИ, 2011. – 132 с.

28 Дуйшеналиева, А.М. Внедрение управленческого учета на предприятии: цели, задачи и этапы / А.М. Дуйшеналиева // Интерактивная наука. – Москва, 2017. – № 1(11), с. 170-173

29 Завьялова, Е.С. Внедрение центров ответственности на предприятии / Е.С. Завьялова // Научно-исследовательские публикации. – 2014. – №14(18). – с. 20-24

30 Завьялова, Е.С. Создание концепции системы бюджетирования / Е.С. Завьялова // Научно-исследовательские публикации. – 2014. – №14(18). – с. 16-17

31 Ибрагимова, А.Х. Актуальность внедрения системы бюджетирования / А.Х. Ибрагимова // Инновационная наука. – 2015. – №3. – с. 32-33

32 Ивашкевич, В.Б. бухгалтерский управленческий учет: учеб. / В.Б. Ивашкевич. – М: ИНФРА-М, 2011. – с.576

33 Игошина, Ю.А. Система внутреннего контроля как элемент управленческого учета /Ю.А. Игошина // Вестник НГИЭИ. – Княгинино, 2014. – №1(32), с. 100

34 Илышева Н.Н. Анализ финансовой отчетности: учеб. / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – М: Финансы и статистика, 2011. – 498 с.

35 История Госкорпорации [Электронный ресурс]: Официальный сайт

ФГУП «Госкорпорация по ОрВД в РФ». – Режим доступа:
<https://www.gkovd.ru/goskorporatsiya/istoriya/>

36 Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Н.А. Казакова. – М: Финансы и статистика, 2012. – 498 с.

37 Казакова, Н. А. Финансовый анализ: учебник и практикум / Н. А. Казакова. – Москва: Юрайт, 2015. – 539 с.

38 Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник / В.Э. Керимов. 3-е изд. – Москва: Издательское – торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 484 с.

39 Киракосян, Р.Г. Бюджетирование в системе управленческого учета / Р.Г. Киракосян, Е.А. Зубарева, А.С. Василенко // Международный научный журнал «Символ науки». – Уфа, 2016. – № 11(1), с. 75-77

40 Колобова, Е.Ю. Особенности правового положения государственных унитарных предприятий / Е.Ю. Колобова // Инновационная наука. – 2017. – №5. – с. 98-99

41 Крайнова, М.В. Этапы внедрения системы бюджетирования на российских предприятиях / М.В.Крайнова // Terra-экономика – Москва, 2013. – № 2(3), с. 79-81

42 Кулакова, Н.Н. Анализ финансовой устойчивости предприятия / Н.Н. Кулакова, М.Г. Семенов, С.И. Черняев, Л.А. Унтилова // Вектор науки ТГУ. – 2014. – №1. – с.127-128

43 Кулакова, Ю.В. Нормативно-правовое регулирование бухгалтерского финансового и управленческого учета в России / Ю.В. Кулакова, О.З. Лобковская, Н.М. Руднева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014. – № 2(1). – с. 34-39

44 Макаренко Е.Н. Причины и следствия развития управленческого учета в рыночной экономике / Е.Н. Макаренко // Учет и статистика. – 2015 . – №4(40). – с. 12-20

45 Мещеряков, Д.А. Аудит управленческого учета: механизмы организации и оптимизации / Д.А. Мещеряков // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №16. – с. 94-97

46 Мочалова Л.А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Л.А. Мочалова, А.В. Касьянов, Э.И. Рау. – М: КноРус, 2016. – 384 с.

47 Немировский И.Б. Бюджетирование: от стратегии до бюджета – пошаговое руководство: учеб. / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М.: Вильямс, 2013. — 512 с.

48 Никитина, Е.С. Сущность и значение внутреннего контроля в управлении организации / Е.С. Никитина // Сибирский торгово-экономический журнал. – Омск, 2013, - №9, с.26-28

49 Павлова, Е.Н. Управление предприятием с помощью системы бюджетирования / Е.Н. Павлова // Концепт. – 2015. – №5. – с. 56-62

50 Парамонова, Л.А. Типология и модели организации внутреннего контроля экономического субъекта / Л.А. Парамонова // Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция», 2013. – №2, с. 189-192

51 Петров, А.А. Внутренний контроль хозяйственной деятельности: основные положения / Петров А.А. // Экономика, управление, финансы. – Пермь: «Меркурий», 2014. – с. 93-101

52 Полякова, А.В. Сущность, основные функции и задачи управленческого учета / А.В. Полякова // Вестник АГТУ. – 2014. – №4(27), с.169-17

53 Разработка классификаторов управленческого учета [Электронный ресурс]: гуманитарно-правовой портал. – Режим доступа: <https://psyera.ru/5481/razrabotka-klassifikatorov-upravlencheskogo-ucheta>

54 Рожкова, Н.К. Виды бюджетов и подходы к их составлению / Н.К. Рожкова, М.А. Ковтун // Вестник Университета. – 2015. – №12. – с. 177-184

55 Соловьева, Л.Г. Управленческий учет. Перегрузка : книга / Л.Г. Соловьева. – Москва: «АртеИнформе», 2014. –58 с.

56 Ставки сборов [Электронный ресурс]: Официальный Интернет-

ресурс Федерального агентства воздушного транспорта. – Режим доступа: <http://www.favt.ru>

57 Супрунова, Е.А. Проблемы развития управленческого учета в России на разных уровнях экономической системы/ Е.А. Супрунова// Проблемы экономики, организации и управления в России и мире: материалы Международной научно–практической конференции. –2013.–С. 457–461.

58 Сыройжко, В. В. Назначение контроллинга в системе внутреннего контроля за деятельностью организации/ В.В. Сыройжко, Н.И. Щеблыкина // Крымский экономический вестник, 2013. – № 6. – с. 225–229.

59 Тимирясов В.Г. Система менеджмента предприятия: оценка эффективности: монография / В.Г. Тимирясов, Т.В. Тишкина, Л.М. Рабинович. – Казань: Изд-во «Познание», 2009. – 183 с.

60 Тюленева, Н.А. Современная методика анализа ликвидности бухгалтерского баланса / Н.А. Тюленева // Проблемы учета и финансов. – 2013. – №4 (12). – с. 61-64

61 Управленческий учет [Электронный ресурс]: Интернет-ресурс «Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит». – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/terms/accounting/upravlencheskiy_uchet.html

62 Фадеева, А. А. Анализ ликвидности и платежеспособности организации [Электронный ресурс] / А. А. Фадеева, Д. В. Лялин // Молодежь и наука. – 2016. – №5.

63 Фатхуллина, А.А. Деловая активность как многоуровневая категория / А.А. Фатхуллина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – №1. – с. 166-170

64 Финансовый учет: учеб. пособие для студентов экономических вузов Гетьман В.Г.. / В.Г. Гетьман [и др.]. – М: Финансы и статистика, 2014. – 816 с.

65 Хасанов, Р.Х. Модель оценки вероятности банкротства Э. Альтмана: применимость в Российской Федерации и использование при рейтинговой оценке кредитоспособности / Р.Х. Хасанов, Н.Н. Каштанов, Л.Г. Маргарян //

Вестник финансового университета. – 2013. – №5. – с. 44-53

66 Цели, функции и задачи управленческого учета [Электронный ресурс]: гуманитарно-правовой портал. – Режим доступа: <https://psyera.ru/4002/celi-funkcii-i-zadachi-upravlencheskogo-ucheta>

67 Чем различаются финансовый и управленческий учет [Электронный ресурс]: Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/upravlencheskij-uchet-finansovyj-analiz-zatraty-resursy-sebestoimost/>

68 Шакиров, А.А. Управленческий учет / А. А. Шакиров, А.Р. Ахметзянов // Международный научный журнал «Инновационная наука». – Уфа, 2016. - №1, с.205-208

69 Шароватова, Е.А. Взаимосвязь инструментария внутреннего контроля и управленческого учета / Е.А. Шароватова // Вестник Адыгейского государственного университета. – Майкоп, 2013. – № 2(78), с. 56

70 Швецов, Ю.Г. Теория диагностики финансовой несостоятельности предприятий / Ю.Г. Швецов, Т.В. Сабельфельд // Проблемы учета и финансов. – 2014. – №2 (14). – с. 19-15

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Аналитический баланс ФГУП Филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»

Показатели	2014	2015	2016	Показатели	2014	2015	2016
АКТИВ				ПАССИВ			
1. Внеоборотные активы, всего	1 535 045 276	1 909 732 609	2 112 897 489	3. Собственный капитал	39 625 054	37 818 781	33 952 474
- НМА	4 304 403	3 228 302	2 152 202	в том числе:			
- Основные средства	713 513 783	1 237 642 185	1 535 890 631	- собственный оборотный капитал	36 004 649	246 106 313	74 205 266
- долгосрочные финансовые вложения				4 Заемный капитал, всего	1 821 583 585	2 357 858 827	2 442 029 792
- другие ВНА	817 227 090	668 862 122	574 854 656	Долгосрочные обязательства	1 531 424 871	2 118 020 141	2 153 150 282
2. Оборотные активы	326 163 363	485 944 998	363 084 777	Краткосрочные обязательства	290 158 714	239 838 685	288 879 510
- Запасы и затраты	25 948 822	24 881 337	22 850 738	в том числе:			
- ДЗ	207 623 116	260 362 849	186 767 991	- краткосрочные займы и кредиты			
- Денежные средства и краткосрочные фин. вложения	83 510 499	196 612 154	145 764 310	- кредиторская задолженность	99 472 285	52 398 984	118 613 845
- другие ОА	9 080 926	4 088 658	7 701 738	- другие краткосрочные обязательства	190 686 429	187 439 701	170 265 665
БАЛАНС	1 861 208 639	2 395 677 607	2 475 982 266	БАЛАНС	1 861 208 639	2 395 677 607	2 475 982 266

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» на 31.12.2016

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 12 2016
По ОКПО	
ИНН	7734135124
По ОКВЭД	63.23.2
По ОКОПФ/ОКФС	42 12
По ОКЕИ	383 (384)(385)

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014г.
	АКТИВ				
	I Внеоборотные активы				
	Нематериальные активы	1110	2 152 202	3 228 302	4 304 403
	Результаты исследований и разработок	1120	6 071 326	6 490 085	
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	1 535 890 631	1 237 642 185	713 513 783
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180	37 736 171	36 518 482	34 610 152
	Прочие внеоборотные активы в том числе:	1190	531 047 159	625 853 555	782 616 938
	оборудование к установке	1191	127 935 011	120 966 788	201 555 082
	вложения во внеоборотные активы	1192	386 113 577	489 366 671	572 913 078
	расходы будущих периодов	1193	16 998 571	15 520 096	8 148 778
	Внутрихозяйственные расчеты	1194			
	Итого по разделу I	1100	2 112 897 489	1 909 732 609	1 535 045 276

Продолжение приложения Б

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014г.
	II Оборотные активы				
	Запасы в том числе	1210	22 747 221	24 681 521	25 729 844
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	22 747 221	24 681 521	25 729 844
	прочие	1212			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	103 517	199 816	218 978
	Дебиторская задолженность в том числе:	1230	186 767 991	260 362 849	207 623 116
	покупатели и заказчики	1231	21 857 776	21 351 696	20 268 058
	авансы выданные	1232	110 303 509	202 215 070	135 057 445
	из них:				
	авансы выданные на кап.влож.в рамках Федеральных Целевых Программ	1233	54 907 347	137 894 110	93 185 302
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	145 764 310	196 612 154	83 510 499
	Прочие оборотные активы в том числе	1260	7 701 738	4 088 658	9 080 926
	расходы будущих периодов	1261	7 701 738	4 088 658	9 080 926
	Итого по разделу II	1200	363 084 777	485 944 998	326 163 363
	БАЛАНС	1600	2 475 982 266	2 395 677 607	1 861 208 639
	ПАССИВ				
	III Капитал и резервы				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340	33 952 474	37 818 781	39 625 054

Окончание приложения Б

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014г.
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370			
	Итого по разделу III	1300	33 952 474	37 818 781	39 625 054
	IV Долгосрчные обязательства				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420	10 030 568	9 487 998	8 290 345
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Внутрихозяйственные расчеты	1460	2 143 119 714	2 108 532 143	1 523 134 526
	Итого по разделу IV	1400	2 153 150 282	2 118 020 141	1 531 424 871
	V Краткосрочные обязательства				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность в том числе:	1520	118 613 845	52 398 984	99 472 285
	поставщики и подрядчики	1521	60 880 233	47 366 031	63 014 215
	задолженность перед персоналом организации	1522	99 474	186 788	345 173
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	53 449 504	280 169	31 556 017
	задолженность по налогам и сборам	1524	3 281 793	3 371 200	4 090 445
	прочие кредиторы	1525	902 841	1 194 796	466 435
	Доходы будущих периодов	1530	22 521 984	29 734 130	43 020 082
	Оценочные обязательства	1540	147 743 681	157 705 571	147 666 347
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	288 879 510	239 838 685	290 158 714
	БАЛАНС	1700	2 475 982 266	2 395 677 607	1 861 208 639

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» за январь-декабрь 2016 года

Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710002		
По ОКПО	31	12	2016
ИНН	23426799		
По ОКВЭД	7734135124		
По ОКОПФ/ОКФС	63.23.2		
По ОКЕИ	42	12	
	383 (384)(385)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2016г.	За 2015 г.
	Выручка	2110	218 095 699	212 967 220
	в т.ч. АНО	2111	183 751 097	180 431 913
	Себестоимость продаж	2120	(3 618 745 668)	(3 272 571 228)
	в т.ч. АНО	2121	(3 555 449 151)	(3 245 794 626)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(3 400 649 969)	(3 059 604 008)
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(3 400 649 969)	(3 059 604 008)
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	2 149 731	2 606 874
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	40 982 315	58 597 396
	в т.ч. безвозмездно полученные средства от авиакомпаний	2341		
	Прочие расходы	2350	(129 370 006)	(99 034 429)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(3 486 887 929)	(3 097 434 167)
	Текущий налог на прибыль	2410	663 648 762	594 206 560
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	33 252 774	24 569 596
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(542 570)	(1 197 653)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(1 217 689)	(1 908 330)
	в т.ч. по уточнённым декларациям 199069 руб.			
	Прочее	2460	(1 348)	(480)
	в т.ч.:			
	списание ранее начисленных ОНО	2461		
	списание ранее начисленных ОНА	2462		

Окончание приложения В

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2016г.	За 2015 г.
	штрафы, пени за нарушение налогового законодательства	2463	(1 348)	(480)
	корректировка налога на прибыль за предыдущие годы	2464		
	иные	2465		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(2 825 000 774)	(2 502 517 410)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

План счетов управленческого учета ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири»

Счет	
Код	Наименование
01	Основные средства
01.01	Здания
01.02	Сооружения и передаточные устройства
01.03	Машины и оборудование
01.04	Транспортные средства
01.05	Производственный и хозяйственный инвентарь
01.06	Самолеты, вертолеты, двигатели
01.07	Другие виды основных средств
02	Амортизация основных средств
03	Доходные вложения в материальные ценности
03.01	Имущество для передачи в лизинг
03.02	Имущество, предоставляемое по договору проката
03.03	Прочие
04	Нематериальные активы
04.01	Нематериальные активы у правообладателя на ЭВМ, базы данных
04.02	Нематериальные активы у владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименования места происхождения товаров
04.03	Прочие
05	Амортизация нематериальных активов
07	Оборудование к установке
08	Вложения во внеоборотные активы
09	Отложенные налоговые активы
10	Материалы
10.02	Комплекующие изделия, конструкции и детали
10.03	Топливо
10.05	Запасные части
10.09	Инвентарь и хозяйственные принадлежности
19	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям
19.01	Налог на добавленную стоимость при приобретении основных средств
19.02	Налог на добавленную стоимость по приобретенным нематериальным активам
19.03	Налог на добавленную стоимость по приобретенным материально-производственным запасам
25	Общепроизводственные расходы
26	Общехозяйственные расходы
29	Обслуживающие производства и хозяйства
30	Условный результат центров ответственности
30.01	Условный результат центров затрат
30.02	Условный результат центров доходов
30.03	Условный результат центра прибыли
41	Товары
42	Торговая наценка
43	Готовая продукция
45	Товары отгруженные

Продолжение приложения Г

Счета	
Код	Наименование
50	Касса
51	Расчетные счета
52	Валютные счета
55	Специальные счета в банках
57	Переводы в пути
58	Финансовые вложения
60	Расчеты с поставщиками и подрядчиками
62	Расчеты с покупателями и заказчиками
63	Резервы по сомнительным долгам
66	Расчеты по краткосрочным кредитам и займам
67	Расчеты по долгосрочным кредитам и займам
68	Расчеты по налогам и сборам
69	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению
69.01	Расчеты по социальному страхованию
69.02	Расчеты по пенсионному обеспечению
69.03	Расчеты по обязательному медицинскому страхованию
70	Расчеты с персоналом по оплате труда
71	Расчеты с подотчетными лицами
73	Расчеты с персоналом по прочим операциям
75	Расчеты с учредителями
75.01	Расчеты по вкладам в уставный (складочный) капитал
75.02	Расчеты по выплате доходов
76	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами
76.01	Расчеты по имущественному и личному страхованию
76.02	Расчеты по претензиям
76.03	Расчеты по причитающимся дивидендам и другим доходам
76.04	Расчеты по депонированным суммам
77	Отложенные налоговые обязательства
79	Внутрихозяйственные расчеты
79.01	Расчеты по выделенному имуществу
79.02	Расчеты по текущим операциям
79.03	Расчеты по договору доверительного управления имуществом
80	Уставный капитал
81	Собственные акции (доли)
82	Резервный капитал
83	Добавочный капитал
84	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)
86	Целевое финансирование
86.01	Целевое финансирование на текущие расходы
86.02	Целевое финансирование на вложения во внеоборотные активы
90	Продажи
90.01	Выручка
90.02	Себестоимость продаж
90.03	Налог на добавленную стоимость
90.05	Прибыль/убыток от продаж
90.09	Финансовый результат
91	Прочие доходы и расходы

Окончание приложения Г

Счета	
Код	Наименование
91.01	Прочие доходы
91.02	Прочие расходы
91.09	Сальдо прочих доходов и расходов
94	Недостачи и потери от порчи ценностей
96	Резервы предстоящих расходов
96.01	Резервы предстоящих расходов на оплату отпусков
97	Расходы будущих периодов
98	Доходы будущих периодов
98.01	Доходы, полученные в счет будущих периодов
98.02	Безвозмездные поступления
98.03	Предстоящие поступления задолженности по недостачам, выявленным за прошлые годы
98.04	Разница между суммой, подлежащей взысканию с виновных лиц, и балансовой стоимостью по недостачам ценностей
99	Прибыли и убытки

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Состав экономической справки хозяйственных операций (на примере поступления средств от аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства)

Наименование	Содержание операции
Операция	Поступление оплаты аэронавигационного обслуживания от пользователей воздушного пространства
Сумма	200 000
Сумма НДС	36 000
Сумма всего	236 000
Организация	ООО «Авиакомпания N»
Период	I квартал 2017 г.
Подразделение	Дирекция филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»
Деятельность	Аэронавигационное обслуживание (АНО)
Договор	№ 11000000
Задача проекта	Получение денежных средств по АНО от пользователей ВП
Учет	
Финансовый ресурс	поступление денежных средств от основной деятельности
Вид расходов раздел бюджета	-
Вид доходов	Доходы филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»
Бюджет	бюджет продаж
На основании	
Документ	Договор о предоставлении аэронавигационного обслуживания
Номер документа	№ 11000000
Дата	31.03.2017

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Перечень обязанностей работников ФГУП филиал «Аэронавигация Центральной Сибири», обусловленных внедрением СМК

Должностная категория	Перечень обязанностей в рамках СМК
Директор филиала	<p style="text-align: center;">Обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none">- ориентацию филиала на потребителя продукции Предприятия;- лидерство в вопросах создания и поддержания функционирования СМК в филиале;- ресурсную поддержку внедрения и поддержания СМК в филиале;- информирование работников филиала о потребностях клиентов и их удовлетворённости;- функционирование информационных потоков, касающихся СМК в филиале. <p style="text-align: center;">Принимает решения:</p> <ul style="list-style-type: none">- о назначении Уполномоченного по качеству в филиале;- о назначении Уполномоченных по качеству в Центрах ОВД (при необходимости);- о назначении ответственных за процессы в филиале;- о функционировании СМК в филиале;- о целесообразности разработки регламентов процессов филиала и о глубине разработки регламентов процессов филиала;- о целесообразности разработки стандартов филиала;- о целесообразности переработки Положений о подразделениях филиала, должностных инструкциях работников филиала при вводе СМК с учётом аспектов, связанных с СМК. <p style="text-align: center;">Утверждает:</p> <ul style="list-style-type: none">- Цели в области качества – филиала, Центров ОВД, отделов прямого подчинения директору филиала;- План внедрения/развития СМК в филиале;- Программу внутренних аудитов (проверок) СМК в филиале;- Решение по результатам анализа СМК ФГУП ГК по ОрВД в филиале;- СТО и другую документацию СМК, распространяющуюся на весь филиал;- Отчет о функционировании СМК Предприятия в филиале.

Продолжение приложения Е

Должностная категория	Перечень обязанностей в рамках СМК
Заместители директора филиала	<p style="text-align: center;">Обеспечивают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ориентацию деятельности филиала на потребителя услуг; - ресурсную поддержку внедрения и поддержания СМК в филиале в рамках «своего» процесса; - разработку и участие в разработке регламентов процессов, ответственными за которые являются. <p style="text-align: center;">Утверждают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Цели в области качества отделам/группам прямого подчинения заместителям директора филиала.
Начальники служб УВД (Управление Воздушным Движением), РТОП и АС (Радиотехническое обеспечение полетов и авиационной электросвязи)	<p style="text-align: center;">Обеспечивают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ориентацию деятельности филиала на потребителя услуг; - ресурсную поддержку внедрения и поддержания СМК предприятия в рамках «своего» процесса. <p style="text-align: center;">Разрабатывают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проекты Положений о службах, при необходимости участвуют в разработке должностных инструкций работников служб, обеспечивая распределение полномочий и ответственности, включая аспекты СМК. - проекты регламентов процессов, ответственными за которые являются. <p style="text-align: center;">Осуществляют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мониторинг процесса, ответственными за который являются; - мероприятия по улучшению процессов (процедур); <p style="text-align: center;">Организуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управление документацией СМК в службе - назначают ответственного за ведение документации СМК в службе (в том случае, если ведение документации осуществляется в целом по службе, а не по отделам службы). <p style="text-align: center;">Участвуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во внутренних и внешних аудитах СМК в качестве аудируемой стороны.

Продолжение приложения Е

Должностная категория	Перечень обязанностей в рамках СМК
Уполномоченный по качеству в филиале/в Центре ОВД	Права, полномочия и обязанности Уполномоченного по качеству в филиале/Уполномоченного по качеству в Центрах ОВД изложены в соответствующих Положениях об УПК.
Начальники отделов дирекции филиала	<p style="text-align: center;">Обеспечивают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осведомленность работников о Политике и Целях ФГУП ГК по ОрВД в области качества, о целях отдела в области качества; - организацию управления документацией СМК в отделе - назначают ответственного за ведение документации СМК в отделе; - возможность работникам своих отделов - внутренним аудиторам СМК осуществлять возложенные на них обязанности внутренних аудиторов СМК. <p style="text-align: center;">Разрабатывают:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проекты цели отдела в области качества; - проекты Положений об отделе, должностные инструкции работников отдела, обеспечивая распределение полномочий и ответственности, включая аспекты СМК. <p style="text-align: center;">Участвуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во внутренних и внешних аудитах СМК в качестве аудируемой стороны.
Начальник Центра ОВД, отделения Центра ОВД	<p style="text-align: center;">Разрабатывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цели Центра ОВД (отделения Центра ОВД) в области качества. <p>Принимает решение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - о целесообразности переработки Положений о подразделениях Центра ОВД/отделения Центра ОВД, должностных инструкций работников Центра ОВД/отделения Центра ОВД; - о целесообразности разработки регламентов процессов Центра ОВД/отделения Центра ОВД и о глубине разработки регламентов процессов Центра ОВД/отделения Центра ОВД; - о целесообразности разработки стандартов Центра ОВД/отделения Центра ОВД. <p style="text-align: center;">Обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ресурсную поддержку внедрения и поддержания СМК в Центре ОВД/отделении Центра ОВД филиале; - информирование работников в части касающейся СМК в Центре ОВД/отделении Центра ОВД филиале.

Окончание приложения Е

Должностная категория	Перечень обязанностей в рамках СМК
Работники филиала – внутренние аудиторы СМК	<p style="text-align: center;">Участвуют:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во внутренних аудитах СМК в соответствии с процедурами, изложенными в СТО-ГК-0001-006 «Внутренние аудиты (проверки) СМК»
Работники филиала – ответственные за ведение документации СМК в подразделении	<p style="text-align: center;">Ведут:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перечень документации СМК в подразделении; - учет документов СМК в подразделении; - ознакомление сотрудников с документами СМК; - изъятие документов СМК, утративших силу.
Работники филиала – разработчики документации СМК в филиале	<p style="text-align: center;">Разрабатывают проекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регламентов процессов/подпроцессов (карт процессов/подпроцессов); - процедур; - Положений.
Каждый работник генеральной дирекции, филиала, Центра ОВД, отделения (диспетчер УВД, сменный инженер (техник) ЭРТОС)	<p style="text-align: center;">Ему должны быть доведены:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Заявление о Политике и целях в области качества; - информация о потребностях и удовлетворённости потребителей; - информация о СМК Предприятия (построение, функционирование).