**Правительство Российской Федерации**

**Санкт-Петербургский филиал**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования   
"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"**

Факультет экономики

###### Кафедра городской и региональной экономики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Анализ системы бюджетирования электросетевой организации»

Студент группы № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(должность, звание, Ф.И.О.)

Санкт-Петербург

2013

Лист верификации авторства

Подтверждаю, что данная работа выполнена мною совершенно самостоятельно.

Студент группы № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Работа проверена через систему antiplagiat.ru. Выявленный процент заимствований - \_\_\_\_\_\_ % текста.

Проверил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(должность, звание, Ф.И.О.)

Дата

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ …………………………….…………………………………………4

Глава 1. Система бюджетирования предприятия

* 1. Процесс бюджетирования: основные понятия и процедура введения ...…………………….…………………………………………6
  2. Бюджет доходов и расходов ……………………………….......….13
  3. Бюджет движения денежных средств ………………...........…….16
  4. Бюджет по балансовому листу ...………………………………….22

Глава 2. Анализ системы бюджетирования ОАО «ЛОЭСК»

2.1. Анализ существующей системы бюджетирования

ОАО «ЛОЭСК».………………...………………………………………28

2.2. Построение бюджета по балансовому листу ...………………….36

2.3. Обоснование необходимости ведения бюджета по балансовому листу в управленческой деятельности ОАО «ЛОЭСК» .......………..44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ...……………………………………………………………….49

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ..…………………………………………………….52

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Формат бюджета доходов и расходов

Приложение 2. Формат бюджета движения денежных средств

Приложение 3. Формат бюджета по балансовому листу

Приложение 4. Организационная структура ОАО «ЛОЭСК»

Приложение 5. Ответственные по статьям бюджета доходов и расходов и статьям бюджета движения денежных средств ОАО «ЛОЭСК»

Приложение 6. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2012 г. ОАО «ЛОЭСК»

**ВВЕДЕНИЕ**

Одним из наиболее эффективных инструментов финансового планирования в последние годы стало бюджетирование. Бюджетирование, как процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов, позволяет решить задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Таким образом, актуальность постановки бюджетирования на предприятии, во-первых, связана с повышением уровня конкуренции, и как следствие с необходимостью получения конкурентных преимуществ, за счет более эффективного управления финансами. Во-вторых, благодаря введению системы бюджетирования, предприятие может существенно снизить затраты на производство, реализацию продукции и обосновать оптимальные уровни расхода финансовых средств, тем самым оптимизировав налогообложение на закупаемые товары или услуги. В-третьих, наличие системы бюджетирования повышает кредитный рейтинг организации, как предприятия с высоким уровнем организации менеджмента.

Целью данной работы является анализ системы бюджетирования на примере ОАО «ЛОЭСК», выявление ключевых аспектов функционирования системы бюджетирования и анализ их влияния на деятельность организации.

Задачи поставлены следующие:

1. Исследовать теоретический материал, посвященный теме постановки бюджетирования на предприятии;
2. Проанализировать существующую систему бюджетирования ОАО «ЛОЭСК»;
3. Выявить сильные и слабые стороны процесса бюджетирования ОАО «ЛОЭСК»;
4. Провести расчеты по построению бюджета по балансовому листу (ББЛ) или прогнозного баланса ОАО «ЛОЭСК»;
5. Выработать рекомендации по повышению эффективности функционирования системы бюджетирования ОАО «ЛОЭСК».

Объектом исследования является процесс бюджетирования, как инструмент управления финансовым положением ОАО «ЛОЭСК». В свою очередь, предметом исследования будет являться ОАО «ЛОЭСК».

Первая глава работы посвящена теоретическим основам бюджетирования: описывается процесс введения бюджетирования на предприятии, детально рассматриваются финансовые бюджеты предприятия, необходимые для эффективного управления ресурсами компании. Вторая глава имеет практический характер. Она позволяет читателю понять, каким образом теория бюджетирования применяется в управленческой деятельности ОАО «ЛОЭСК», также дает представление о процедуре консолидации операционных и финансовых бюджетов в бюджет по балансовому листу и объясняет читателю важность наличия определенных элементов системы бюджетирования, которые на момент проведения исследования отсутствовали в практике бюджетирования ОАО «ЛОЭСК».

Глава I. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Процесс бюджетирования: основные понятия и процедура введения

В последнее время понятие бюджетирование часто встречается в литературе по управленческому учету. С каждым годом увеличивается число фирм, вводящих бюджетирование, как непременный этап развития и процветания компании. Ввиду этого на наш взгляд целесообразно ознакомиться с основными определениями, сопутствующими теме, задачами и целями бюджетирования, как эффективного инструмента финансового планирования. Так что же такое бюджетирование и как его применять в управлении предприятием?

По мнению ряда экономистов бюджетирование - это информационная система для анализа эффективности и оптимизации деятельности предприятия[[1]](#footnote-1).

Основная задача бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности предприятия с целью контроля исполнения этих планов исходя из стратегических целей деятельности предприятия.

Таким образом, получается, что первоочередным шагом при постановке системы бюджетирования является определение долгосрочных и краткосрочных целей функционирования предприятия, включенных в стратегию компании. Стратегия компании представляет собой перечень перспектив развития компании в целом и направлена на выполнение миссии предприятия и реализацию его главных целей. Благодаря грамотной постановке стратегии решается ряд ключевых задач:

1. Обеспечение высокого профессионализма и организационной культуры менеджеров;
2. Обеспечение исчерпывающей и достоверной информационной базы для разработки и принятия эффективных финансовых решений;
3. Внедрение необходимых технических продуктов для контроля финансовой деятельности;
4. Разработка эффективной организационной структуры для управления финансовой деятельностью;
5. Определение эффективных инструментов для достижения, поставленных ориентиров функционирования компании.

Выделяют различные этапы разработки стратегии компании начиная с определения периода формирования стратегии, исследования факторов внешней и внутренней среды компании, оценки текущей стратегической позиции компании и заканчивая, непосредственно, разработкой стратегических целей компании, разработкой финансовых бюджетов деятельности компании в виде бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета по балансовому листу[[2]](#footnote-2). На определение периода формирования стратегии влияет ряд факторов таких как динамика финансовых рынков, с которыми взаимодействует компания; состояние экономики страны и ее предсказуемость; динамика отрасли, в которой функционирует компания; размер компании, уровень стратегического мышлений менеджмента, требования и ожидания акционеров и др. На этапе исследования факторов внешней среды изучаются правовые аспекты финансовой деятельности, осуществляется прогнозирование по направлениям развития экономики страны, изучается динамика макроэкономических показателей и государственная политика в области инвестиций и налогообложения. В то же время, при исследовании факторов внутренней среды компании изучается политика копании в отношении работы с поставщиками, клиентами, оценивается текущее финансовое положение компании, проводится анализ сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей в отношении формирования финансовых ресурсов, происходит оценка кадрового состава и информационной обеспеченности компании о ключевых аспектах ее деятельности. На этапе разработки финансовых целей компании происходит расстановка приоритетов и постановка стратегических целей, направленных на достижение желаемого положения компании на рынке. И последним пунктом, пожалуй, наиболее важным в контексте данной дипломной работы, является разработка финансовых бюджетов, которые позволяют планировать мероприятия по поддержанию финансового равновесия и платежеспособности предприятия.

Необходимо отметить, что в заключение проводится анализ реализации выбранной стратегии по основным целевым ориентирам, заложенным в стратегии.

Таким образом, после определения миссии и целей организации мы можем приступить детально к внедрению бюджетирования в компании, а именно к составлению бюджетов на долгосрочный период, в рамках которого компания планирует достичь целевых стратегических показателей, или на краткосрочный период, как правило, до одного года, в течение которого могут вноситься корректировки в бюджет.

К процессу составления бюджетов предприятия необходимо подходить тщательным образом и на этот момент у предприятия уже должны существовать четкое определение ее финансовой структуры, концепция и методика бюджетирования, последовательность составления бюджетов, а также методика оценки исполнения бюджетов[[3]](#footnote-3). В понятие финансовой структуры входят знания о типе оргструкутры, правового статуса подразделений, перечень видов деятельности и их распределение между структурными подразделениями, а также информация о присвоении подразделениям статуса центра финансовой ответственности. Разработка концепции бюджетирования предполагает наличие набора показателей необходимых для формирования бюджетов (набор статей доходов и расходов, источников финансирования расходов и направлений их использования), определение набора операционных бюджетов и их распределение по центрам ответственности, а также создание форм плановых документов. Разработка последовательности составления бюджетов подразумевает определение последовательности и сроков составления бюджетов, а также распределение функциональных обязанностей между исполнителями. Разработка методики исполнения бюджетов включает в себя формирование перечня основных экономических показателей, позволяющих провести анализ финансово-хозяйственной деятельности компании.

Отметим особое значение первого пункта, предполагающее распределение подразделений предприятия по центрам финансовой ответственности. В теории и практике менеджмента выделяется несколько типов центров финансовой ответственности (ЦФО)[[4]](#footnote-4):

1. Центр затрат. Руководитель данного центра отвечает только за затраты.
2. Центр продаж. Руководитель данного центра отвечает только за выручку от реализации продукции, товаров и услуг, а также за затраты, связанные с их сбытом.
3. Центр инвестиций. Руководитель данного центра отвечает за затраты и результаты инвестиционного процесса, эффективность вложений.
4. Центр прибыли. Руководитель данного центра несет ответственность за финансовые результаты деятельности подразделения и контролирует все аспекты деятельности, от которых зависит величина прибыли.

После того как нами определены доходные и расходные статьи бюджетов, закреплены ЦФО и руководители ЦФО, ответственные за исполнение той или иной статьи бюджета, мы перейдем к определению и классификации бюджетов компании.

Карпов А.Е. В серии книг «100% практического бюджетирования» выделяет два вида бюджетов: операционные и финансовые бюджеты предприятия[[5]](#footnote-5). К операционным бюджетам относятся функциональные бюджеты, отвечающие за повышение эффективности бизнес-процессов и консолидацию текущих бюджетов, бюджеты текущих проектов, предназначенные для повышения эффективности текущих проектов, инвестиционные бюджеты, необходимые для управления инвестициями и развитием компании, а также бюджеты ЦФО, с помощью которых предприятие может повысить эффективность работы подразделений и использовать в процессе мотивации персонала. Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком:

* Бюджет продаж;
* Бюджет производства;
* Бюджет производственных запасов;
* Бюджет прямых затрат на материалы;
* Бюджет производственных накладных расходов;
* Бюджет прямых затрат на оплату труда;
* Бюджет коммерческих расходов;
* Бюджет управленческих расходов.

К финансовым бюджетам предприятия Карпов А.Е. относит БДР, БДДС и ББЛ. Об основных целях и задачах, преследуемых при составлении этих бюджетов, будет рассказано в следующих параграфах I Главы.

Финансовое бюджетирование является процессом обработки и консолидации всех операционных бюджетов, результатом финансового бюджетирования служит оценка и согласование всех планов бюджетов компании, а также отчетов по бюджетам с результатом план-фактного анализа их исполнения.

Последней ступенью на пути построения системы бюджетирования является разработка системы контроля отклонений фактических показателей от планируемых в бюджете. Таким образом, нами проводится своеобразный мониторинг финансового состояния предприятия. Савчук В.П. в книге «Управление финансами предприятия» выделяет четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия[[6]](#footnote-6):

1. Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
3. Анализ отклонений в условиях неопределенности;
4. Стратегических подход к анализу отклонений.

В условиях развития бюджетирования в России наиболее распространенным подходом контроля над исполнением бюджетов является первый простой подход, которых предполагает сопоставление бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

Подытоживая вышесказанное, мы можем вывести некую последовательность решений, предстоящих для принятия компании вводящей бюджетирование. Во-первых, необходимо определить основные этапы постановки системы бюджетирования, в рамках определенной компании, учитывая стратегические цели ее развития. Во-вторых, распределить функции, полномочия и ответственность за разработку, внедрение и действенность системы бюджетирования между подразделениями предприятия. В-третьих, раскрыть методику оценки отклонений от бюджетов в системе управленческого учета. В-четвертых, разработать типовое положение о бюджетировании в рамках стандарта по управленческому учету.

В российских реалиях ведения бизнеса, не все компании полностью проходят все перечисленные этапы по постановке системы бюджетирования, как правило, это обусловлено некоторыми проблемами. Так, по мнению Лобынцева Н.Т. и Чухрова О.В. можно выделить следующие основные проблемы внедрения бюджетирования в систему управления предприятием[[7]](#footnote-7):

1. Отсутствие единства планово-учетных объектов на этапе бюджетирования и на этапе бухгалтерского учета;
2. Отсутствие лиц, в функциональные обязанности которых входит полная ответственность за контроль исполнения бюджетов;
3. Отсутствие приемов унификации при формировании структуры бюджетов;
4. Отсутствие базовых специалистов по бюджетированию;
5. Делегирование функций бюджетирования ограниченному кругу специалистов;
6. Нечеткое представление целей бюджетирования руководителями предприятий;
7. Отсутствие взаимосвязи между достижением целевых показателей и мотивацией на уровне подразделений;
8. Отсутствие системной базы данных (программного продукта) обеспечения процесса бюджетирования системной подачей информации.

Естественно понимать, что не все проблемы встречаются на пути организации, но некоторые из них, безусловно, встают на пути постановки системы бюджетирования и грамотный руководитель должен оперативно и эффективно справиться с каждой в необходимой последовательности.

Из вышесказанного, ясно, что бюджетирование - это эффективный инструмент финансового планирования. Во-первых, постановка бюджетирования актуальна, так как предлагает конкурентные преимущества, например, более эффективное управление финансами. Во-вторых, установленные рамки ведения управленческого учета предполагают необходимость изыскания внутренних резервов снижения затрат на производство, реализацию продукции, обоснования оптимальных уровней расходования средств, а также необходимость оптимизации налогообложения[[8]](#footnote-8). В-третьих, наличие системы бюджетирования является неким сигналом стабильности для инвесторов, которые охотнее вложат деньги в компанию с высоким уровнем организации менеджмента.

1.2. Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов (БДР)- один из трех финансовых бюджетов предприятия, позволяющий управлять эффективностью компании, которая может быть измерена такими показателями, как прибыль и рентабельность. Классический БДР состоит из пяти основных разделов (см. Приложение 1):

1. Доходы от продажи работ и услуг;
2. Себестоимость проданных работ и услуг;
3. Прибыль (убыток) от операционной деятельности;
4. Прибыль (убыток) до налогообложения;
5. Чистая прибыль (убыток).

Каждый раздел включает в себя соответствующие доходные либо расходные статьи. Доходы от продажи работ и услуг включают в себя доходы предприятия по основным видам деятельности. Себестоимость проданных работ, услуг включает перечень расходных статей бюджета, таких как производственные расходы, общепроизводственные и административные расходы, управленческие расходы, резервный фонд предприятия. Каждая из перечисленных расходных статей включает в себя блок подстатей бюджета, который определяется исходя из управленческой учетной политики предприятия. Статья «Прибыль (убыток) от операционной деятельности» включает в себя суммы прочих операционных доходов и расходов предприятия, сальдо которого равно разнице между группами статей «Доходы от продажи работ и услуг» и «Себестоимость проданных работ и услуг». Раздел «Прибыль (убыток) до налогообложения» включает в себя налоговые выплаты по прибыли предприятия. Результатом данного вида бюджета является раздел «Чистая прибыль (убыток)», получаемый в процессе последовательного вычитания из доходов организации ее расходов или же из разницы между прибылью (убытком) до налогообложения суммы налога на прибыль.

Значения БДР для руководства компании заключается в том, что он позволяет выбрать оптимальный вариант расчета прибыли. При расчете прибыли предприятия значение имеет выбранная им учетная политика, а именно правильное разнесение производственных расходов, общепроизводственных и административных расходов по центрам финансовой ответственности. Универсального алгоритма распределения указанных расходов не существует, поэтому каждая компания разрабатывает его самостоятельно с учетом своей коммерческой деятельности.

Помимо классического формата БДР, на практике полезно рассматривать некоторые другие аналитические форматы БДР. По существу, БДР определяет расходную часть и структуру доходов, призванных обеспечить данные расходы. Для эффективного же управления компанией, необходимо знать указанные элементы в различных срезах. Предприятие может вести БДР по продуктам, по каналам сбыта, по подразделениям, по клиентам или же по регионам[[9]](#footnote-9). Ведение такого рода отчетности позволяет компании не только проводить анализ экономической эффективности продуктового ряда, каналов продвижения, клиентов и региональных рынков, но и уточнять стратегию работы в каждом из направлений деятельности. Существенным фактором является возможность установления ограничений по затратам и прибыли на начальном этапе планирования, так это существенно облегчает консолидацию бюджетов в единый БДР.

Таким образом, бюджетный анализ в части БДР заключается в:

1. Контроль выполнения планов доходов за период;
2. Контроль соответствия сумм затрат утвержденным плановым показателям;
3. Анализ эффективности деятельности предприятия за прогнозируемый период, в том числе в различных аналитических срезах;
4. Анализ причин отклонений фактических бюджетных показателей от плановых;
5. Разработка рекомендаций по составлению БДР на следующий прогнозный период.

Войко Д.В. в статье «Особенности организации системы бюджетирования» отмечает, что ряд операционных бюджетов, таких как бюджет продаж, бюджет себестоимости реализованной продукции, бюджет управленческих и коммерческих расходов, а также бюджеты прочих расходов и доходов, могут служить входными параметрами для составления БДР[[10]](#footnote-10).

Следует отметить, что логика построения финансовых бюджетов должна быть основана, прежде всего, на утвержденных Министерством финансов РФ формах публичной бухгалтерской отчетности[[11]](#footnote-11). В этой связи БДР соответствует отчету о прибылях и убытках (форма №2 вышеуказанной отчетности) и определяет экономическую эффективность, иными словами прибыльность, деятельности предприятия. При этом необходимо учитывать, что на формирование статей бюджета доходов и расходов существенно влияют положения учетной политики предприятия.

1.3. Бюджет движения денежных средств

Почему прибыль есть, а денег нет? На этот вопрос нам поможет ответить бюджет движения денежных средств (БДДС) – один из финансовых бюджетов предприятия, который отражает воздействие текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации на состояние ее денежных средств за определенный период и позволяет объяснить изменения денежных средств за этот период. В основе БДДС лежит анализ движения денежных потоков, иными словами, определение моментов и величин притоков и оттоков денежной наличности. Основной целью анализа денежных потоков является, прежде всего, анализ финансовой устойчивости предприятия.

Финансовое благополучие компании зависит от притока денежных средств, необходимого для покрытия обязательств. Недостаточный запас денежных средств указывает на финансовые затруднения. В свою очередь, избыток денежных средств также может быть знаком того, что компания терпит убытки, к примеру, от упущенной возможности их выгодного инвестирования. Таким образом, именно анализ движения денежных средств позволяет наглядно установить реальное финансовое положение компании.

Типичный БДДС включает четыре раздела, которые содержат данные о движении денежных средств в результате (см. Приложение 2):

1. Текущей (операционной) деятельности; Движение денежных средств от текущей (операционной) деятельности определяет денежные потоки от тех операций, которые не являются операциями от инвестиционной или финансовой деятельности организации. Текущая деятельность включает всю основную деятельность компании и некоторые другие операции.
2. Финансовой деятельности; Движение денежных средств от финансовой деятельности связано со всеми операциями, касающимися краткосрочных и долгосрочных заимствований. Эти операции также включают выплаты акционерам и поступления средств от акционеров.
3. Инвестиционной деятельности; Движение денежных средств от инвестиционной деятельности связаны с продажей и приобретением активов, в том числе предприятий или дочерних компаний.
4. Выверки сальдо денежных средств и их эквивалентов на начало и конец отчетного периода; Выверка сальдо денежных средств представляет собой чистый результат трех вышеуказанных видов деятельности.

Эффективное управление денежными потоками повышает степень финансовой и производственной гибкости компании, так как:

1. Улучшает оперативное управление, особенно с точки зрения сбалансированности поступлений и расходования денежных средств;
2. Увеличивает объемы продаж и оптимизирует затраты за счет больших возможностей маневрирования ресурсами предприятия;
3. Повышает эффективность управления долговыми обязательствами и стоимость их обслуживания, улучшает условия переговоров с кредиторами и поставщиками;
4. Создает надежную базу для оценки эффективности работы каждого подразделения компании и ее финансового состояния в целом;
5. Повышает ликвидность компании.

Консолидация притоков и оттоков денежных средств позволяет снизить реальную потребность компании в текущем и страховом остатках денежных активов, а также резерв инвестиционных ресурсов необходимых для реального финансирования.

Такая консолидация поступлений и расходований денежных средств на стадии планирования осуществляется с помощью БДДС, формат которого зависит от особенностей ведения бизнеса конкретной организации. На выходе менеджером должно быть получено значение чистого денежного потока, отраженного отдельной строкой как «Кассовый рост или уменьшение» в зависимости от своего значения, и сальдо денежных средств на конец планового периода. Если сальдо меньше минимально установленного норматива или принимает отрицательное значение, тогда, во-первых, проводится анализ поступлений и расходований денежных средств с целью выявления дополнительных ресурсов, а во-вторых, составляется кредитный план по привлечению внешних источников финансирования.

Из приложенного формата БДДС видно, какие статьи включают в себя финансовые потоки по всем трем видам деятельности. Типичные входные денежные потоки в срезе операционной деятельности генерируются следующими операциями: продажа товаров и предоставление услуг, получение процентных платежей от других организаций, получение дивидендов по акциям других компаний, получение платежей, за счет сдачи оборудования или помещений в аренду. Типичные выходные денежные потоки создаются благодаря: оплата поставщикам за ТМС, энергию и прочее, выплата заработной платы, процентные выплаты по банковским кредитам и облигациям. Если рассматривать поступления и платежи в рамках финансовой деятельности то в качестве операций, создающих входящий приток денежных средств, можно рассматривать: получение денег от кредиторов, продажа акций. В качестве же операций, создающих отток денежных средств, будем принимать погашение долгосрочных векселей, облигаций, закладных обязательств, выкуп акций у акционеров и выплату дивидендов. Типичные входные потоки от инвестиционной деятельности являются следствием продажи основных средств и ценных бумаг, получение процентов по займам, предоставленным другим организациям. Типичные выходные потоки от инвестиционной деятельности связаны с приобретением основных средств, приобретением ценных бумаг других предприятий или государства или же предоставлением денег в долг другим компаниям.

В долгосрочной перспективе для успешно развивающейся компании финансовый поток от инвестиционной деятельности должен быть отрицательным, так как для развития компании необходимо наращивать активы. Денежный поток от финансовой деятельности также должен быть отрицательным, так как успешной компании, генерирующей прибыль, необходимо выплачивать дивиденды акционерам. Следует отметить факт выплаты процентов по взятым кредитам, которые относятся либо к операционной деятельности, если кредит взят для пополнения оборотных средств, либо к инвестиционной деятельности, если кредит взят для покупки активов, приносящих прибыль в долгосрочном периоде. В последнем случае, компания успеет погасить кредит, поэтому по данным позициям поток должен быть нулевой. Таким образом, исходя из того что потоки по финансовой и инвестиционной деятельности должны быть отрицательными, денежный поток от операционной деятельности должен быть положительным и перекрывать суммарные отрицательные потоки[[12]](#footnote-12). Если же у компании денежный поток от текущей деятельности все время отрицательный, менеджменту компании необходимо задуматься над результатами его управленческих и финансовых решений.

На практике применяется два подхода к составлению БДДС. Прямой метод составления БДДС заключается в подготовке бюджета после составления БДР, косвенный метод предполагает составление БДДС после подготовки БДР и ББЛ.

При составлении БДДС прямым способом преследуются цели обеспечения бездефицитности бюджета, иными словами реализуемости функциональных планов и проектов развития компании. В процессе подготовки БДДС последовательно рассчитываются основные поступления и основные выплаты от операционной деятельности, разница между которыми составляет чистый приток или чистый отток денег за счет операционной деятельности.

Формат БДДС построенный косвенным способом используется для определения взаимосвязи между финансовыми потоками, финансовым результатом и изменением финансового положения. Из БДР используются такие статьи, как нераспределенная прибыль, дивиденды и амортизация. Все остальные данные, используемые для составления БДДС косвенным методом, берутся из ББЛ, то есть используется информация об изменении статей активов и пассивов предприятия.

Сравнивая два способа составления БДДС, можно отметить более высокую информативность косвенного метода. Например, при обнаружении отрицательного денежного потока, БДДС, построенный косвенным методом, помогает вскрыть причины такого эффекта, так как происходит не просто последовательная калькуляция статей БДР, а наблюдается изменение денежных средств, соответствующих изменениям статей активов и пассивов предприятия.

Несомненно, немаловажную роль при составлении БДДС играет метод составления, но также хочется отметить базовые принципы работы с денежными потоками:

1. достоверность и прозрачность информации;
2. плановость и контроль;
3. платежеспособность и ликвидность;
4. рациональность и эффективность.

По нашему мнению, каждый из данных принципов является необходимым не только для успешного составления БДДС, но и для руководства компанией в целом. Наличие своевременной и точной информации о движении средств на кассовых счетах предприятия, дебиторской и кредиторской задолженности предприятия, графике выдачи и погашения кредитов, уплаты процентов и налоговых платежей позволяет менеджменту компании оперативно реагировать на рыночные и законодательные изменения. Также необходимо следить за сбалансированностью денежных потоков по видам, объемам и временным интервалам. Для успешного решения этой задачи на предприятии должна существовать отлаженная система планирования, учета, анализа и контроля денежных средств, которые приводят к сокращению текущих потребностей предприятия в денежных средствах на основе увеличения оборачиваемости денежных активов и дебиторской задолженности, а также выбора рациональной структуры денежных потоков и эффективному использованию временно свободных денежных средств, благодаря эффективному инвестиционному планированию, обеспечению платежеспособности компании в текущем периоде.

* 1. . Бюджет по балансовому листу

Заключительным бюджетом, формирующим «бюджетный треугольник» является бюджет по балансовому листу (ББЛ) или иначе прогнозный баланс предприятия. Данный вид бюджета является результирующим и определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ позволяет[[13]](#footnote-13):

1. Обеспечить сбалансированность активов и источников финансирования (оценка реализуемости БДР и БДДС);
2. Повысить эффективность использования активов предприятия и их финансирования;
3. Проследить замкнутость построенной финансовой модели;
4. Провести прогнозный анализ финансового состояния предприятия на конец расчётного периода.
5. Выделить будущие источники финансирования и обязательства предприятия.

ББЛ по своему строению представляет собой таблицу, содержащую два основных раздела: актив и пассив баланса, в активе отражаются средства и оцененное имущество по структуре и размещению (внеоборотные и оборотные средства), в пассиве же – источники приобретения активов (собственные и привлеченные). Важной особенностью, как бухгалтерского, так и прогнозного баланса, является равенство итогов актива и пассива.

Основным элементом ББЛ является балансовая статья, соответствующая виду имущества, обязательства, источнику формирования. Объединенные по экономическому содержанию группы, статьи прогнозного баланса формируют разделы. В актив ББЛ входят такие разделы, как «Внеоборотные активы» и «Оборотные активы». Пассив ББЛ включает следующие разделы: «Капитал и резервы», «Долгосрочные обязательства» и «Краткосрочные обязательства».

Целесообразно рассмотреть подробнее структуру разделов баланса. В разделе «Внеоборотные активы» учитываются средства организации, используемые в хозяйственной деятельности более года. Данный раздел содержит ряд подразделов:

* «Нематериальные активы». К числу нематериальных активов относятся патенты, авторские права, торговые марки и товарные знаки, лицензии, привилегии и технологии, организационные расходы, гудвилл, затраты на исследования и разработки, отложенные расходы. В данном подразделе прогнозного баланса указывается прогнозируемая остаточная стоимость нематериальных активов (за вычетом амортизации);
* «Основные средства». В данном разделе учитывается остаточная стоимость имущества со сроком полезного использования более 1 года, находящаяся в эксплуатации, на реконструкции, модернизации, восстановлении, консервации или в запасе;
* «Незавершенное строительство». Подраздел показывает стоимость незаконченного строительства (в том числе оборудование, требующее монтажа и предназначенное к установке);
* «Доходные вложения в материальные ценности». В данном подразделе отражается имущество, предназначенное для сдачи в аренду, в лизинг или напрокат;
* «Долгосрочные финансовые вложения». Подраздел представляет инвестиции организации в ценные бумаги, облигации, а также в уставные капиталы или предоставленные займы на срок более года. Таким образом, подраздел отражает суммы активов, которые могут принести компании прибыль не от операционной деятельности;
* «Отложенные внеоборотные активы». Значение этого показателя определяется как положительная разница между реальным налогом на прибыль и условным налогом, исчисленным исходя из балансовой прибыли, когда в бухгалтерском и налоговом учете моменты признания доходов (расходов) не совпадают. Его сумму можно рассчитать путем умножения временной разницы на ставку налога на прибыль.
* «Прочие внеоборотные активы». Подраздел содержит данные о средствах и вложениях, не вошедших в другие строки раздела «Внеоборотные активы».

Раздел «Оборотные активы» представляет активы предприятия, которые служат или погашаются в течение 1 года либо в течение операционного цикла организации (в случае, если он превышает 1 год). В состав раздела входят следующие подразделы ББЛ:

* «Запасы». Подраздел учитывает сводные данные обо все запасах и затратах организации: о сырье и материалах, затратах в незавершенном производстве, готовой продукции и товарах для перепродажи, расходах будущих периодов и т.д., которые будут проданы или использованы для изготовления готовой продукции;
* «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям». Подраздел содержит сумму НДС по приобретенным материальным ресурсам, основным средствам, нематериальным активам и другим ценностям, работам и услугам;
* «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)». Подраздел отражает сумму долгосрочной дебиторской задолженности;
* «Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)». Подраздел отражает сумму краткосрочной дебиторской задолженности.

По дебиторской задолженности судят о деловой активности компании, а также об отношении компании к клиентам. Для управления дебиторской задолженностью разрабатываются условия предоставления кредита, заручаются гарантиями оплаты и выявляют надёжность покупателя.

* «Краткосрочные финансовые вложения». Подраздел включает выданные краткосрочные займы, прочие краткосрочные вложения;
* «Денежные средства». Данный подраздел обеспечивает платежеспособность предприятия. В его состав включают суммарные остатки денег на расчётном счету банка, как в рублях так и в иностранной валюте, а также некоторую сумму наличных денег, имеющихся в кассе предприятия на дату составления баланса;
* «Прочие оборотные активы». В данном подразделе отражается информация об оборотных активах, которые не нашли отражения в остальных строках раздела «Оборотные активы».

Далее перейдем к рассмотрению пассива прогнозного баланса, состоящего из следующих разделов: «Капитал и резервы», «Долгосрочные обязательства», «Краткосрочные обязательства». В свою очередь первый раздел, «Капитал и резервы», состоит из подразделов:

* «Уставный капитал». Подраздел определяет величину уставного капитала предприятия согласно учредительным документам;
* «Добавочный капитал». Строка отражает увеличение стоимости основных средств после их переоценки, эмиссионный доход;
* «Резервный капитал». Подраздел заполняют только те организации, которые создают резерв, например акционерные общества, которые с положением своего устава создают резервируют средства;
* «Целевое финансирование». Подраздел обеспечивает осуществление мероприятий целевого назначения за счет остатков средств, полученных из бюджета, фондов спецназначения, других организаций и физических лиц;
* «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». Данная строка ББЛ показывает нераспределённую прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет и прибыль (убыток) отчетного года;

Раздел «Долгосрочные обязательства» включает в себя подразделы:

* «Займы и кредиты». Подраздел учитывает расчеты по долгосрочным кредитам и займам;
* «Отложенные налоговые обязательства». Подраздел содержит значения отложенных налоговых обязательств предприятия в том случае, если расходы в бухгалтерском учете признаются позже, чем в налоговом, а доходы - раньше.
* «Оценочные обязательства».
* «Прочие долгосрочные обязательства». Подраздел определяет долгосрочные обязательства, не вошедшие в вышеперечисленные подразделы раздела «Долгосрочные обязательства».

Последним разделом пассива прогнозного баланса является раздел «Краткосрочные обязательства», который содержит следующие подразделы:

* «Займы и кредиты». Данная статья отражает данные по краткосрочным кредитам и займам;
* «Кредиторская задолженность». В данном подразделе указывается кредиторская задолженность предприятия, которая подразделяется на долги перед поставщиками и подрядчиками; перед персоналом по оплате труда; перед покупателями и заказчиками, по налогам и сборам, перед прочими кредиторами;
* «Доходы будущих периодов». В данном подразделе отражаются доходы предприятия, полученные в отчетном периоде, но относящиеся к будущим датам;
* «Оценочные обязательства».
* «Прочие краткосрочные обязательства». Подраздел отражает прочие краткосрочные пассивы, которые не относятся к другим статьям раздела «Краткосрочные обязательства».

Нами рассмотрена структура каждого из разделов прогнозного баланса предприятия. Следует отметить, что логика построения ББЛ должна быть основана, прежде всего, на утвержденных Министерством финансов РФ формах публичной бухгалтерской отчетности. В этой связи ББЛ соответствует бухгалтерскому балансу (форма №1 вышеуказанной отчетности) и позволяет провести прогнозный анализ финансового состояния предприятия на конец отчетного периода[[14]](#footnote-14).

Глава II. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ существующей системы бюджетирования ОАО «ЛОЭСК»

ОАО «ЛОЭСК» - электросетевая компания Ленинградской области, которая является естественным монополистом в отрасли электроэнергетики. Компания была создана в 2004 году и за 9 лет стала крупнейшим игроком на рынке оказания услуг по передаче электрической энергии. Стратегической миссией компании является обеспечение надежного и бесперебойного снабжения электроэнергией потребителей на территории городов, крупных поселков и в отдельных промышленных зонах Ленинградской области, также компания спешит занять лидирующие позиции на энергетическом рынке, быть надежным партнером для инвесторов, заботиться об интересах акционеров и отвечать самым высоким требованиям клиентов. Переходя на международные стандарты прозрачности ведения бизнеса, экологически ответственной эксплуатации мощностей и инновационной социальной политике, компания должна стать эталоном энергетического комплекса региона. Эта масштабная задача и та ответственность, которая возложена на компанию в связи с необходимостью ее решения, объединяют менеджеров, инженеров, специалистов и рабочих - весь коллектив ОАО «ЛОЭСК».

Невозможно отрицать необходимость отлаженной системы бюджетирования для компании. На данный момент в организации существуют отдельные элементы системы бюджетирования, которые успешно применяются менеджментом, но функциональной системы не существует, что отрицательно сказывается на управленческих решениях и функционировании системы бюджетирования, как замкнутого, продуманного и четкого механизма.

В данном параграфе нами будет рассмотрена практика введения бюджетирования в ОАО «ЛОЭСК» и проанализированы как положительные, так и отрицательные моменты ее функционирования на предприятии.

В перовой главе данной работы была отмечена важная роль «подготовки» к введению системы бюджетирования. В данном контексте «подготовка» означает наличие информации о финансовой структуре предприятия, концепции и методики бюджетирования, последовательности составления бюджетов и методики оценки исполнения бюджетов.

На сегодняшний день ОАО «ЛОЭСК» является открытым акционерным обществом, имеет 18 филиалов, каждый из которых представляет собой обособленное подразделение компании со своим руководством (директор филиала, главный инженер, главный бухгалтер) и полномочиями. Баланс каждого из филиалов консолидируется в сводный баланс компании. Структура компании линейная (см. Приложение 4), то есть решения передаются «сверху-вниз» и существует иерархия руководителей в организации, когда руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю верхнего звена[[15]](#footnote-15). В нашем случае руководителем организации является генеральный директор, в подчинении которого находятся девять заместителей, отвечающих за ряд отделов и служб, возглавляемых начальниками более низкого уровня. Достоинствами данной системы является четкое разграничение ответственности и компетенций, простота взаимодействия между уровнями и персонифицированная ответственность, недостатками же могут служить: высокие требования к компетенции руководителей и как следствие высокая нагрузка, выраженный авторитарный стиль управления.

Следующим обязательным пунктом при введении системы бюджетирования является распределение подразделений предприятия, в виде отделов и служб, по типам центров финансовой ответственности. В рассматриваемой компании такого распределения в документированном виде не существует, имеется только неформализованное понимание того, что подразделения входящие в центральный аппарат компании, такие как служба экономики и тарифообразования, бухгалтерия и прочие относятся к центру затрат компании. Это объясняется тем, что каждый отдел может носить статус различных центров, таких как центры инвестиций или прибыли, а также организационной структурой предприятия, которая носит иерархический характер, предполагающий ответственность каждого руководителя за свой блок задач.

Следующим основополагающим моментом является наличие четкой разбивки деятельности компании по видам. На данный момент ОАО «ЛОЭСК» предоставляет услуги следующих видов:

1. передача электрической энергии;
2. обслуживание объектов наружного освещения;
3. техническое присоединение потребителей к электрическим сетям;
4. работы на арендованном имуществе;
5. прочие платные работы и услуги.

Значимость перечня видов деятельности играет важную роль при построении бюджетов компании, так как определенные отделы компании несут ответственность за статьи БДР и БДДС. Так в нашем примере за доходы в БДР и поступления БДДС от услуг по обслуживанию наружного освещения отвечает производственно-техническая служба, за доходы и поступления от услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям отвечает отдел экономического анализа, а за доходы и поступления от прочих платных услуг отдел бюджетирования и тарифного регулирования совместно с сектором по контролю и учету электрической энергии (см. Приложение 5).

Вышеуказанный пример по распределению статей БДР и БДДС плавно подводит к основной проблеме бюджетирования в ОАО «ЛОЭСК». На предприятии применяются два бюджета для планирования финансовой деятельности - это БДР и БДДС. В рамках полноценного бюджетного управления не хватает важной составляющей финансового планирования, а именно ББЛ или прогнозного баланса компании.

Не смотря на небольшой срок работы, ОАО «ЛОЭСК» реализует множество инвестиционных программ, финансируемых за счет выручки от оказания услуг по передаче электрической энергии. В компании существует бюджет инвестиций, который находит свое отражение в статьях поступлений и выплат по инвестиционной деятельности БДДС. Если же говорить на финансово-экономическом языке, то процесс инвестирования – это процесс создания актива, от использования которого компания будет получать прибыль и увеличивать стоимость кампании. Очевидно, раз речь идет об активе, то первоочередным вопросом является необходимость его финансирования в части капитала и обязательств. Поэтому если компания не будет вести ББЛ, то она не сможет эффективно управлять развитием и инвестициями. На обосновании необходимости внедрения ББЛ мы остановимся в следующих параграфах этой главы.

Положительным моментом организации процесса бюджетирования является наличие четкой последовательности составления бюджетов компании. На первом этапе руководители филиалов и руководители подразделений направляют информацию о предполагаемых на будущий период доходах и расходах. Далее проходит заседание бюджетного комитета компании, на котором руководители обосновывают необходимость затрат и денежных ресурсов для той или иной хозяйственной операции и происходит корректировка плановых бюджетов. Здесь необходимо отметить особенность электросетевого хозяйства, как монополизированной отрасли, чья деятельность строго регламентируется требованиями действующего законодательства в отрасли электроэнергетики. Например, электросетевым компаниям не выгодно сокращать расходы предприятия, так как регулирующим органом установлено максимально возможное значение показателя НВВ (необходимая валовая выручка) предприятия[[16]](#footnote-16). Соответственно, чем меньше расходы предприятия, тем меньше значение показателя, что не выгодно для компании. Следующим шагом в процессе составления бюджета компании является окончательное формирование операционных планов подразделений, которые передаются в центральный аппарат компании для составления, во-первых, бюджета инвестиций, во-вторых, БДР и БДДС компании.

Как было отмечено ранее бюджет - это гибкая форма исполнения предполагаемых финансовых операций компании. В нашем случае, гибкость выражается в возможности корректировок показателей бюджета. В ОАО «ЛОЭСК» бюджет планируется с поквартальной разбивкой, когда итоги четвертого квартала планируются путем вычитания показателей полученных за предыдущие три месяца из показателей, предусмотренных на окончание периода планирования. В компании существует пять видов корректировок бюджета по источникам финансирования корректировки:

1. Без источника финансирования. Корректировка происходит за счет уменьшения или увеличения суммы по статье бюджета;
2. Перераспределение внутри квартала. Корректировка совершается за счет перераспределения бюджетных средств между месяцами квартала;
3. Перераспределение между кварталами внутри года. Суммы по статье бюджета перераспределяются между кварталами года;
4. Внутренний другого ЦФО. Корректируется статья бюджета одного ЦФО (филиала/ ЦФО ЦА) за счет статьи, находящейся в зоне ответственности другого ЦФО;
5. Внешний другого ЦФО. Корректируется статья бюджета одного ЦФО (филиала/ ЦФО ЦА) за счет статьи другого ЦФО, находящейся в зоне ответственности другого ЦФО.

На наш взгляд, наличие системы внесения корректировок является эффективным подспорьем для лучшей организации бизнеса, так как в свободных рыночных условиях, на которые наложены законодательные рамки, необходимо быстро реагировать на перемены в условиях работы с поставщиками, подрядчиками и клиентами. Также это позволяет прослеживать причины возникновения корректировок, и соответственно в будущем изначально планировать бюджеты с учетом возможных изменений.

После построения бюджета и получения фактических данных по окончании периода, четко выстроенная система бюджетирования предполагает анализ отклонений фактических данных от запланированных в бюджете. В ОАО «ЛОЭСК» анализ отклонений носит характер, ориентированный на корректировку последующих планов, однако в компании не существует регламент по определению значимости отклонений, то есть решение о существенности отклонений принимается менеджментом компании по неформализованным критериям.

В результате этого параграфа нами была проанализирована существующая модель бюджетирования ОАО «ЛОЭСК». Для удобства восприятия мы предлагаем таблицу, обобщающую положительные и отрицательные стороны, а также наличие либо же отсутствие необходимых элементов полной системы бюджетирования (Таблица 1). В таблице наличие элемента системы бюджетирования оказывает положительное влияние на деятельность компании, отсутствие же - отрицательное.

Таблица 1

Влияние наличия или отсутствия элемента системы бюджетирования на деятельность ОАО «ЛОЭСК»

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы системы бюджетирования | Наличие или отсутствие (да-положительное влияние, нет-отрицательное) |
| Понятие финансовой структуры предприятия | Да |
| Определение перечня центров финансовой ответственности (ЦФО) | Нет в документированном виде |
| Разбивка деятельности организации по видам | Да |
| Распределение ответственности подразделений за статьи БДР и БДДС | Да |
| Последовательность составления бюджетов | Да |
| Наличие полного перечня бюджетов компании (БДР, БДДС, ББЛ) | Нет |
| Возможность корректировки плановых показателей | Да |
| Собрание бюджетного комитета | Да |
| Методика оценки исполнения бюджетов | Нет в документированном виде |
| Наличие единого регламента системы бюджетирования | Нет |

Исходя из информации, полученной из данного параграфа и выше представленной таблицы, мы можем проследить первую проблему системы бюджетирования ОАО «ЛОЭСК». Она заключается в отсутствии регламента бюджетирования, который бы обобщал все элементы системы и имел исполнительную силу, то есть подчинение его предписаниям было бы обязательным и исключительным. На данный момент, руководством компании издаются приказы, затрагивающие только часть важных вопросов бюджетирования. Например, существует приказ «О подготовке БДР и БДДС на 2013 год», в котором определяются сроки предоставления информации по бюджетам и распределение ответственности по отделам за статьи бюджетов. При ознакомлении с приказом сразу бросается следующий момент: приказ может быть подписан 10 декабря 2012 года, и 10 же декабря руководители ЦФО центрального аппарата компании должны получить и согласовать с начальниками отдельных служб производственной деятельности цены приобретения товарно-материальных ценностей или же титульный список работ программы комплексных ремонтов. Такая практика не должна быть допустима, так как она предполагает большой объем работы в последний срок и зависимость одного подразделения, в нашем случае, центрального аппарата компании от деятельности подразделений или филиалов. В первую очередь, такая ситуация негативно сказывается на своевременности, полноте объема и достоверности полученных данных, во-вторых, сотрудникам компании приходится задерживаться после рабочего дня и выходить на работу в выходные, чтобы успеть к установленным датам.

Регламент бюджетирования необходим для того чтобы эффективно организовать взаимодействие большого количества участников процесса бюджетирования, при котором все бюджеты появлялись бы в нужные сроки и при этом были бы составлены качественно.

Следующей важной проблемой ОАО «ЛОЭСК» является отсутствие в компании ББЛ. В рамках данной работы будет составлен ББЛ и обоснована его необходимость в управленческой деятельности компании.

Таким образом, мы можем выделить присутствие элементов системы бюджетирования, которые являются основополагающими в процессе постановки бюджетирования, но и серьезные допущения, которые мешают создать полноценную, отлаженную систему. Естественно, решение проблем является сложным и длительным процессом, требующим полной убежденности менеджмента компании в этой необходимости, а также требующим определенных денежных затрат на приглашение квалифицированных консультантов и оплаты рабочего времени сотрудников, вовлеченных в этот процесс, но мы будем рассматривать данные затраты как инвестиции, увеличивающие стоимость компании.

* 1. Построение бюджета по балансовому листу

Построение бюджета по балансовому листу - трудоемкий процесс, требующий большого количества данных о деятельности предприятия. Помимо БДР и БДДС необходимо располагать данными операционных бюджетов. В нашем случае построение прогнозного баланса осложняется отсутствием данных операционных бюджетов, но для аналитики основных причин необходимости использования ББЛ на предприятии, достаточно построения основных статей бюджета, используя БДР, БДДС, формы бухгалтерской отчетности и знания аспектов учетной политики организации.

Построение прогнозного баланса стоит начать постепенно, в последовательности, описанной в четвертом параграфе первой главы данной работы. Прогнозный баланс будет рассчитываться на 2012 год, в качестве остаточной стоимости на начало периода будем рассматривать фактическое значение показателя на 31 декабря 2011 года из бухгалтерского баланса ОАО «ЛОЭСК». Все расчетные значения будут использоваться в тысячах рублей.

Первым шагом в прогнозировании активов предприятия станет заполнение строк раздела «Внеоборотные активы». Стоимость нематериальных активов предприятия можно рассчитать по следующей формуле: Стоимость нематериальных активов = Остаточная стоимость нематериальных активов на начало периода + Вновь приобретенные и созданные средства из инвестиционных бюджетов - Амортизация за период из бюджета амортизации. В качестве нематериальных ценностей в ОАО «ЛОЭСК» числится исключительное право на товарный знак организации. Мы точно знаем, что не будем приобретать в будущем году какие-либо нематериальные активы. В учетной политике предприятия прописано, что для расчета амортизации используется линейный способ, то есть ежемесячно, равными долями списывается рассчитанная сумма амортизации, которая составляет 221 рубль[[17]](#footnote-17). Срок полезного действия товарного знака, а именно период, в течение которого он может приносить экономические выгоды предприятию, составляет от 7 до 10 лет. Таким образом, мы можем предсказать стоимость нематериальных активов на конец 2012 года, и она будет составлять приблизительно 11 тыс. рублей.

Принцип расчета стоимости основных средств аналогичный, формула расчета может иметь следующий вид: Стоимость основных средств = Остаточная стоимость основных средств на начало периода + Планируемые к приобретению и созданию средства из инвестиционных бюджетов - Амортизация за период из бюджета амортизации. Сложность прогнозирования стоимости основных средств заключается в том, что мы не можем с полной уверенностью предположить сумму, на которую будут закуплены основные средства. В виду того, что мы обладаем фактической информацией на конец 2012 года, можно рассмотреть процесс образования стоимости основных средств: амортизация в размере 1 198 502 тыс. рублей списывается со стоимости основных средств в размере 6 367 589 тыс. рублей. Полученная разница составляет 5 169 080 тыс. рублей, что отражается в строке «Основные средства в организации». К полученному результату прибавляется стоимость оборудования к установке, строительства объектов основных средств и приобретение объектов основных средств. Амортизация вышеуказанных основных средств не рассчитывается, так как основные средства находятся не в производстве. Таким образом исчисляется стоимость основных средств на конец периода, которая составляет 7 724 990 тыс рублей. Для корректного прогнозирования стоимости основных средств организации необходимо вести план выбытия основных средств и план закупок основных средств, в ОАО «ЛОЭСК» эти данные не планируются, что и создает сложность расчета подраздела «Основные средства».

Компания не производила и не планировала доходных финансовых вложений за весь период деятельности, начиная с 2004 года, поэтому руководствуясь данной практикой, примем их равными нулю.

Подраздел «Финансовые вложения» включает в себя стоимость средств, вложенных компанией в акции, облигации, финансовые векселя и другие ценные бумаги. Также здесь учитываются вклады в уставные капиталы других организаций и в договоры о совместной деятельности. Решения подобного рода принимаются на акционерном собрании и, как правило, имеют закрытый характер, то есть топ-менеджмент не может предположить какие сделки будут осуществлены. На начало периода планирования объем финансовых вложений ОАО «ЛОЭСК» составлял 492 008 тыс. рублей. На момент прогнозирования мы обладали данными, что сделка с ОАО «Кингисеппская городская электрическая сеть» будет закрыта, путем присоединения ОАО «Кингисеппская городская электрическая сеть» к ОАО «ЛОЭСК», примем стоимость сделки равной 364 000 тыс. рублей. Таким образом, мы предполагаем, что стоимость финансовых вложений на конец 2012 года будет составлять 62 008 тыс. рублей, суммарная стоимость финансовых вложений в акции других предприятий.

Перейдем к заполнению раздела «Оборотные активы». Подраздел «Запасы», как отмечалось, включает в себя стоимость материалов, готовой продукции, товаров, незавершенного производства. Можно спрогнозировать стоимость запасов, используя следующую формулу: Стоимость запасов на конец 2012 года = Стоимость запасов на конец 2011 года – Материальные расходы (БДР) – Материальные расходы из бюджета инвестиций + Стоимость планируемых к приобретению запасов из бюджета закупок. Расчет по этой формуле не представляется возможным по причине того, что на данный момент бюджет закупок, как операционный бюджет профильного ЦФО, находится в разработке, точнее процесс планирования закупок не автоматизирован в системе управления финансово-хозяйственной деятельностью. В виду этого, мы рассуждаем следующим образом: во– первых, основным видом деятельности электросетевой компании является передача электрической энергии конечным потребителям, данный вид деятельности не предполагает наличие запасов на балансе предприятия, во-вторых, компании должна стремятся минимизировать стоимость запасов, в виду того, что данный вид активов не несет экономической выгоды предприятию, а замораживает денежные средства, будучи не в обороте. В качестве примера приведем логистическую концепцию Just-in-Time, как принцип бережливого производства[[18]](#footnote-18). Естественно, мы не можем предположить, что стоимость запасов будет сведена к нулевому значению. Поэтому, нами предлагается следующий метод прогнозной стоимости запасов на конец 2012 года: 8% (норматив, прописанный в учетной политике организации) \* стоимость материальных расходов (БДР). Стоимость планируемых материальных расходов на 2012 год составляет 211 283 тыс. рублей. Умножая полученную стоимость на норматив, получаем планируемую стоимость запасов в размере 16 902 тыс. рублей.

Стоимость налога на добавленную стоимость принимаем равной фактическому значению на конец 2011 года. Причина заключается опять же в отсутствии плана закупок компании, так как налог рассчитывается как 18 % от стоимости приобретенных у поставщиков товаров. В расчете стоимости НДС также имеет значение наличие плана производства, который находит отражение в плане реализации продукции. То есть происходит некий круговорот товаров, услуг, работ, полученных от поставщиков и соответственно взаимозачет поступивших и выбывших средств на момент времени. Также существенным моментом, является отсутствие базы контрагентов компании, отфильтрованной по договорам, предусматривающим начисление НДС.

В разделе «Оборотные активы» изменениям подвергается строка, определяющая дебиторскую задолженность предприятия. Для ее расчета мы оперируем необходимыми данными из БДР и БДДС. Формула используется следующая: Величина дебиторской задолженности = Остаток дебиторской задолженности на начало периода + Выручка от реализации в текущем периоде (БДР) – Поступления от реализации (БДДС). В качестве выручки от реализации в текущем периоде мы используем статью БДР «Доходы от продажи работ и услуг», а за поступления от реализации принимаем статью БДДС «Поступления от операционной деятельности».

Подраздел «Финансовые вложения» представляет собой вложения компании в акции, облигации и другие ценные бумаги, осуществленные на срок не более одного года, а также сумму процентных займов, предоставленных другим организациям и физическим лицам на срок не более 12 месяцев. Предполагаем их стоимость равной нулю, исходя из предположения о возвратности средств юридическими и физическими лицами.

Подраздел «Денежные средства» представляет собой чистый денежный поток компании. Стоимость денежных средств берем из планового значения остатка денежных средств БДДС на конец периода, она равна 324736 тыс. рублей.

Остальные подразделы раздела «Оборотные активы» принимаются равными фактическим значениям 2011 года.

Очевидным моментом является заполнение строк итогов по каждому из разделов и калькуляция баланса актива предприятия. В Таблице 2 можно увидеть полученный баланс в части актива компании Х.

Таблица 2

Актив баланса ОАО «ЛОЭСК», тыс. рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей** | **Коды строк** | **План 2012г.** | **Факт  2012 г.** |
|
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **АКТИВ** | | | |
| **Внеоборотные активы (раздел I)** |  | | |
| Нематериальные активы | 1110 | 11 | 11 |
| Основные средства | 1130 | 5 314 780 | 7 724 990 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1140 | 0 | 0 |
| Финансовые вложения | 1150 | 128 008 | 19 153 |
| Отложенные налоговые активы | 1160 | 116 | 6 437 |
| Прочие внеоборотные активы | 1170 | 0 | 0 |
| **Итого по разделу I** | 1100 | **5 442 915** | **7 750 591** |
| **Оборотные активы (раздел II)** |  | | |
| Запасы | 1210 | 16 902 | 490 456 |
| Налог на добавленную стоимость | 1220 | 1 239 | 977 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 1 745 791 | 2 037 143 |
| Финансовые вложения | 1240 | 0 | 0 |
| Денежные средства | 1250 | 324 736 | 189 534 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 386 086 | 388 909 |
| **Итого по разделу II** | 1200 | **2 474 754** | **3107019** |
| **Баланс (сумма строк 1100+1200)** | 1600 | **7 917 669** | **10 857 610** |

Следующим этапом построения прогнозного баланса предприятия является заполнение разделов пассива баланса. В разделе «Капитал и резервы» величины уставного, добавочного и резервного капитала переносятся с факта прошлого года. Величину же нераспределенной прибыли мы будем определять следующим образом: Нераспределенная прибыль = Нераспределенная прибыль на начало отчетного периода + Прогнозное значение прибыли за год (БДР) – Выплата дивидендов (БДДС).

Рассматривая раздел «Долгосрочные обязательства» отметим, что компания не имеет оценочных обязательств и прочих долгосрочных обязательств, принимаем показатели равными нулю. Стоимость кредитов и займов можно определить по формуле: Стоимость кредитов и займов = Остаточная задолженность по кредитам и займам – Выплаты текущего периода в счет погашения (БДДС) + Поступления по новым кредитам и займам (БДДС). Сложность прогнозирования стоимости кредитов и займов заключается в том, что в БДДС статьи поступлений и погашений по кредитам и займам не разбиваются на долгосрочные и краткосрочные. Принимая во внимание данный факт, будем учитывать всю стоимость кредитов и займов в подразделе «Кредиты и займы» раздела «Краткосрочные обязательства».

Таким образом, мы перешли к заполнению последнего раздела баланса «Краткосрочные обязательства». Используя предложенную формулу для расчета стоимости долгосрочных кредитов и займов для расчета краткосрочных кредитов и займов получаем их стоимость равной 2951845 тыс. рублей. Все остальные подразделы данного раздела принимаются равными фактическим показателям предшествующего года, это происходит в связи с тем, что по данным из БДР и БДДС невозможно проследить изменение показателей, необходимых для расчета статей.

Итогом расчетов пассива баланса является следующая таблица (Таблица 3).

Таблица 3

Пассив прогнозного баланса ОАО «ЛОЭСК», тыс. рублей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей** | **Коды строк** | **План 2012г.** | **Факт 2012г.** |
|
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| **ПАССИВ** | | | |
| **Капитал и резервы (раздел III)** |  |  |  |
| Уставный капитал | 1310 | 8 016 | 8 016 |
| Добавочный капитал | 1350 | 752 664 | 752 664 |
| Резервный капитал | 1360 | 401 | 401 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 3 356 979 | 2 789 217 |
| **Итого по разделу III** | 1300 | **4 118 060** | **3 550 298** |
| **Долгосрочные обязательства (раздел IV)** |  | | |
| Займы и кредиты | 1410 | 0 | 0 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 0 | 7 |
| Оценочные обязательства | 1430 | 0 | 0 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 1450 | 0 | 0 |
| **Итого по разделу IV** | 1400 | **0** | **7** |
| **Краткосрочные обязательства (раздел V)** |  | | |
| Займы и кредиты | 1510 | 2 951 845 | 3 109 058 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 724 788 | 4 081 562 |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 0 | 0 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 0 | 24 037 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 1550 | 122 976 | 92 648 |
| **Итого по разделу V** | 1500 | **3 799 609** | **7 307 305** |
| **­­Баланс (сумма строк 1300+1400+1500)** | 1700 | **7 917 669** | 1. **857 610** |

В качестве балансирующей статьи нами выбран подраздел «Кредиторская задолженность», исходя из условия равенства актива и пассива прогнозного баланса, получаем ее величину равной 724 788 тыс. рублей.

2.3. Обоснование необходимости ведения ББЛ в управленческой деятельности ОАО «ЛОЭСК»

Бюджет по балансовому листу или прогнозный баланс играет важную роль в управленческой деятельности компании. Он не просто замыкает построенную финансовую модель бюджетирования, но и позволяет обеспечить сбалансированность активов и источников финансирования, а также помогает повысить эффективность их использования, путем проведения комплексного финансового анализа будущего финансового - экономического состояния компании.

Получение корректных, адекватных прогнозов на основании анализа существующего положения дел, текущей информации является одной из важнейших задач, которые необходимо решить в процессе создания системы бюджетирования. ОАО «ЛОЭСК» перешла на автоматизированную систему формирования управленческой отчетности в 2011 году, но на данный момент не все операционные бюджеты интегрированы в систему «1С. Предприятие», которая имеет развитую систему аналитического учета и позволяет формировать аналитические проводки на основании реквизитов первичных документов.

В процессе построения прогнозного баланса предприятия мы столкнулись с рядом проблем, вытекающих из недостаточно развитой системы бюджетирования на предприятии. Ключевой проблемой является отсутствие полного перечня операционных бюджетов предприятия, которые бы позволяли рассчитывать величину статей баланса и давали бы менеджменту и акционерам предприятия понимание на какие показатели они могут надеяться по истечении периода планирования. Нами выделено отсутствие следующего перечня операционных бюджетов ОАО «ЛОЭСК»:

1. Бюджет закупок;
2. Бюджет производства;
3. Бюджет реализации;

Каждый из бюджетов находит отражение в процессе планирования соответствующей статьи прогнозного баланса, тем самым не позволяя с уверенностью предсказать ее стоимостную величину.

Бюджеты закупок, производства и реализации находят отражение в прогнозировании ряда подразделов прогнозного баланса, таких как «Основные средства», «Запасы» и «Прочие оборотные активы». Указанные бюджеты обеспечивают информацией о потребности в материалах и комплектующих, а также обеспечивают сведениями о количестве и качестве материальных ценностей, заказанных у поставщиков, и сроках их поставки. В качестве примера влияния бюджетов закупок, производства и реализации, произведенных товаров и услуг на деятельность предприятия предлагаем следующую ситуацию. ОАО «ЛОЭСК» получает заказ от крупного заявителя на присоединение к электрическим сетям и сопутствующее строительство в рамках прочей платной деятельности. Полагаем, что работы на объекте будут начаты в следующем году. На момент принятия решения о заключении договора не была проанализирована возможность обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами. Также не проведен анализ плановых показателей бюджетов произведенных и реализованных товаров и услуг, вследствие чего на момент подписания договора величина необходимых запасов материалов рассматривалась достаточной для оказания услуги заказчику. В результате, в процессе работ, оказалось, что запасов предприятия не хватает для реализации проекта по присоединению заявителя. Таким образом, мы получаем изменения величин сразу нескольких подразделов баланса предприятия. Во-первых, изменяется величина подраздела «Прочие оборотные активы», так как от заказчика был получен аванс, по которому начисляется НДС. Во-вторых, увеличивается стоимость основных средств предприятия, так как объект строительства переходит в незавершенное производство. В-третьих, если ОАО «ЛОЭСК» решит проводить работы подрядным способом, увеличится величина кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками за оказанные услуги. Также необходимо отметить снижение кредита доверия к компании в виду невыполнения обязательств по договору. Естественно, предприятие не должно накапливать запасы, так как их наличие не несет экономической выгоды предприятию, а наоборот имеет обратный эффект, так как технологии, используемые для их производства могут устаревать, обеспечивая тем самым невозможность запуска их в производство. Именно поэтому, в компании должны быть разработаны бюджеты запасов, производства и реализации, произведенных товаров и услуг, которые позволили бы менеджменту предприятия с уверенностью прогнозировать величины подразделов прогнозного баланса.

Следующий момент, который необходимо отметить при анализе системы бюджетирования ОАО «ЛОЭСК», заключается в структуре БДДС. В процессе составления ББЛ, а именно при заполнении разделов «Краткосрочные обязательства» и «Долгосрочные обязательства» нами была обнаружена невозможность планирования подразделов «Кредиты и займы». Проблема возникла виду того, что структура БДДС не подразумевает деления поступлений и выплат по финансовой деятельности на выплаты краткосрочных кредитов и займов и долгосрочных кредитов и займов, то же относится и к поступлениям кредитов и займов.

Подраздел «Кредиторская задолженность» не подается прогнозированию по ряду причин. Для анализа данных причин необходимо структурно рассмотреть кредиторскую задолженность ОАО «ЛОЭСК». На 31 декабря 2011 года она состояла из расчетов с поставщиками и подрядчиками, расчетов покупателями и заказчиками, расчетов по налогам и сборам, расчетов перед персоналом по оплате труда и расчетов с разными дебиторами и кредиторами. На протяжении последних лет функционирования компании штат сотрудников непрерывно разрастался в виду увеличения масштабов деятельности предприятия и необходимости нанимать новых сотрудников для обеспечения предприятия трудовыми ресурсами. Сложность прогнозирования расчетов перед персоналом может быть значительно уменьшена, если предприятие, а именно отдел кадров ОАО «ЛОЭСК», будет вести соответствующий бюджет, определяющий необходимое количество сотрудников для обеспечения предприятия трудовыми ресурсами. На данный момент такого бюджета предприятие не имеет, соответственно персонал набирается по мере необходимости и наличия вакантных должностей. Отсутствие бюджета закупок, производства и реализации произведенных товаров и услуг находит свое отражение в невозможности прогнозирования расчетов с поставщиками и подрядчиками, а также расчетов с покупателями и заказчиками. Также в качестве рекомендаций к прогнозному балансу ОАО «ЛОЭСК», мы предлагаем реструктуризировать кредиторскую задолженность предприятия, так как на 31 декабря 2012 года она превышает дебиторскую задолженность в два раза. В нашем случае реструктуризация кредиторской задолженности подразумевает наличие четкого плана по выплате имеющихся задолженностей предприятия, ранжирование кредиторов по степени их надежности и лояльности к компании, для обеспечения большей управляемости денежными средствами ОАО «ЛОЭСК».

Важным моментом является отсутствие методики оценки исполнения бюджета. Методика оценки исполнения бюджета включает различные виды анализа бюджетных показателей, это и горизонтальный анализ, при котором сопоставляются плановые данные на период с фактическими данными, и структурный анализ, дающий представление об удельных весах каждого показателя в обей сумме финансовых показателей, и анализ, основанный на финансовых коэффициентов[[19]](#footnote-19).

Таким образом, необходимо отметить, что работа менеджмента ОАО «ЛОЭСК» над выявленными проблемами, не только позволит оптимизировать работу предприятия в целом, но также упростит управленческую деятельность, позволив принимать обдуманные решения на шаг вперед.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках дипломной работы на тему «Анализ системы бюджетирования электросетевой организации» нами была проанализирована система бюджетирования ОАО «ЛОЭСК», электросетевой организации Ленинградской области.

В процессе написания работы нами были изучены теоретические аспекты бюджетирования: рассмотрены основные понятия, сопутствующие теме, а также описана последовательность ее введения, как процесса по увеличению эффективности деятельности предприятия. В качестве рычагов системы бюджетирования, автором была выделена система финансовых бюджетов предприятия, которая включает бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет по балансовому листу (ББЛ, прогнозный баланс), и описаны их типовая структура и значимость для руководства предприятия.

В ходе написания практической части дипломной работы, во-первых, автором была проанализирована существующая система бюджетирования ОАО «ЛОЭСК» на основе изученного теоретического материала. В результате был выделен ряд замечаний к системе бюджетирования организации, таких как отсутствие единого регламента системы бюджетирования, отсутствие финансового бюджета, бюджета по балансовому листу, являющегося ключевым бюджетом для прогнозирования финансового положения компании и отсутствие методики оценки исполнения бюджетов.

Во-вторых, нами была предпринята попытка составления прогнозного баланса ОАО «ЛОЭСК» с использованием БДР, БДДС, форм бухгалтерской отчетности и положений учетной политики организации. В процессе составления баланса предприятия был выявлен ряд проблем, сопутствующих постановке целостной системы бюджетирования в ОАО «ЛОЭСК». Автором было отмечено отсутствие бюджета закупок, бюджета производства и бюджета реализации готовой продукции и на примере иллюстрировано важное значение каждого из операционных бюджетов в деятельности предприятия. Также автор дипломной работы в качестве рекомендаций по увеличению эффективности системы бюджетирования ОАО «ЛОЭСК» предлагает пересмотреть структуру БДДС, разделив блок финансовая деятельность на поступления и выплаты по временному критерию, а именно на поступления и выплаты по долгосрочным и краткосрочным кредитам и займам. Эта процедура не только облегчит составление прогнозного баланса предприятия, но и будет способствовать лучшему понимаю менеджмента компании о текущем положении дел в разрезе ликвидности и платежеспособности.

В качестве следующей рекомендации ОАО «ЛОЭСК» автор предлагает провести реструктуризацию кредиторской задолженности, обеспечив предприятие четким планом погашения обязательств, что в свою очередь будет способствовать возможности прогнозирования задолженности в процессе составления прогнозного баланса предприятия.

В заключение мы предлагаем ОАО «ЛОЭСК» в рамках создания полноценной системы бюджетирования разработать методику оценки исполнения бюджетов, с помощью которой предприятие сможет контролировать бюджетные показатели в установленных пределах. Методика оценки исполнения бюджета также позволит предприятию рассмотреть вопрос мотивации персонала, через увязку отклонений плановых величин от фактических.

В заключение хочется отметить, что тема постановки системы бюджетирования на предприятии поднимает широкий круг вопросов. В контексте данной дипломной работы были озвучены вопросы, касающиеся учетной системы предприятия, финансовой стороны бюджетирования и постановки бюджетирования, как процесса по повышению эффективности управления предприятием. К дальнейшему исследованию автору предлагается круг вопросов, связанных с отраслевой принадлежностью компании, так как форматы бюджетов, учетная политика предприятия во многом зависят от видов деятельности, работ и услуг, которые оказывает предприятие заказчику, а также хотелось бы подробнее рассмотреть вопрос мотивации персонала организации в рамках постановки системы бюджетирования.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. А.Л. Зорин. Справочник экономиста в формулах и примерах. – М.: Профессиональное издательство, 2006. – 336 с.
2. А.Е. Карпов. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2006. – 400 с.
3. А.Е. Карпов. Финансовая структура компании. – М.: Результат и качество, 2006. – 352 с.
4. Г.Ю. Костина. Почему прибыль есть, а денег нет? // Справочник экономиста. – 2013. – №4. – С. 36-48.
5. В.П. Савчук. Управление финансами предприятия: Учебное издание. –М.: БИНОМ. Лаборатория знаний., 2003.-480 с.
6. Н.Г. Сапожникова. Бухгалтесркий учет для менеджеров: Учебник. – М.: КНОРУС, 2005. – 448 с.
7. И.Н. Яковлева. Справочник по финансовой стратегии и тактике. – М.: Профессиональное издательство, 2009. – 336 с.
8. Управление денежными потоками: М. Бертонеш, Р. Найт.; Под ред. Е.Б. Строганова. –СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
9. Бухгалтерский учет с элементами налогообложения: Учебник /В.А. Ерофеева, Г.В. Клушанцева, В.Б. Кемптер.; Под ред. В.А. Ерофеева. –СПб.: Юридический центр Пресс, 2004. -631 с.
10. Справочник экономиста: Учебник для вузов / А.Л. Зорин, Е.А. Зорина, Е.Н. Иванова, И.В. Александрова и др.; Под ред. Е.Н. Иванова, О.С. Илюшина. – М.: Профессиональное издательство, 2007. – 224 с.
11. Управленческий учет по формуле «три в одном»: Г.Ю.Касьянова, С.Н. Колесников.; Под ред. Г.Ю. Касьянова. –М.: Статус-Кво 97, 1999. - 328 с.
12. Бухгалтерский учет. Управленческий аспект: Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер.; Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2004. -416с.
13. Д.А. Блинов. К вопросу о терминологии бюджетирования // Управленческий учет. – 2010. - №1. С. 98-107.
14. В.В. Бурцев. Методология и практика анализа движения денежных средств на предприятии // Управленческий учет. – 2006. - №5. С. 53-68.
15. Д.В. Войко. Актуальность постановки системы бюджетирования при формировании учетной политики предприятия // Управленческий учет. – 2005. - №6. С. 90-102
16. Д.В. Войко. Особенности организации системы бюджетирования на малых и средних предприятиях // Управленческий учет. – 2011. - №6. С. 74-82.
17. Т.А. Головина. Управленческий анализ в целях принятия оптимального решения при наличии альтернативных вариантов производства // Управленческий учет. – 2006. - №5. С. 69-108.
18. А.А. Гудков. Управленческая учетно- аналитическая система формирования и использования финансов предприятия // Управленческий учет. – 2011. - №6. С. 83-97.
19. Ю.Г. Демиденко. Финансовое бюджетирование как средство планирования и контроля хозяйственной деятельности обособленных подразделений // Управленческий учет. – 2008. - №9. С. 93-101.
20. В.А. Залевский. Бюджетирование как средство контроля систем управленческой учетно-аналитической системы затрат // Управленческий учет. – 2009. - №3. С. 98-105.
21. Ж.А. Иванов. Бюджетирование - эффективный инструмент управления современным предприятием // Управленческий учет. – 2010. - №12. С. 93-101.
22. Н.Т. Лобынцев, О.В. Чухрова. Методика формирования стандарта по бюджетированию в коммерческой организации // Управленческий учет. – 2009. - №10. С. 86-94.
23. Е.А. Хлевная. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии и управления развитием предприятия // Управленческий учет. – 2009. - №2. С. 103-112.
24. Bodie Z. Essential of investment. – IRWIN, 1995.
25. Brigham E., Lapenski D. Financial management: Theory and practice. – The Dryden Press, 1991.
26. Garrison E. Managerial accounting. – IRWIN, 1994.
27. Paramasivan C, Subramanian T. Financial management. – New age international, 2011. - 264 p
28. Roger H. Hermanson, James Don Edwards, Michael W.Maher. Accounting: A Business Perspective. – IRWIN, 2011. – 944 p.
29. Singh Y.P. Accounting and financial management. – New age international. 2007. – 224 p.
30. Thomas P. Edmonds, Frances McNair. Fundamental financial accounting concepts. – McGraw-Hill Publishing Company, - 8th ed, 2009. - 657 p.

1. Ю.Г. Демиденко. Финансовое бюджетирование как средство планирования и контроля хозяйственной деятельности обособленных подразделений // Управленческий учет. – 2008. - №9. С. 96. [↑](#footnote-ref-1)
2. И.Н. Яковлева. Справочник по финансовой стратегии и тактике. – М.: Профессиональное издательство, 2009. – c. 56 [↑](#footnote-ref-2)
3. Ж.А. Иванов. Бюджетирование - эффективный инструмент управления современным предприятием // Управленческий учет. – 2010. - №12. С. 98. [↑](#footnote-ref-3)
4. Е.А. Хлевная. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии и управления развитием предприятия // Управленческий учет. – 2009. - №2. С. 108. [↑](#footnote-ref-4)
5. А.Е. Карпов. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2006. – 166 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. В.П. Савчук. Управление финансами предприятия: Учебное издание. –М.: БИНОМ. Лаборатория знаний., 2003.- 278 c. [↑](#footnote-ref-6)
7. Н.Т. Лобынцев, О.В. Чухрова. Методика формирования стандарта по бюджетированию в коммерческой организации // Управленческий учет. – 2009. - №10. С. 90 [↑](#footnote-ref-7)
8. Д.В. Войко. Актуальность постановки системы бюджетирования при формировании учетной политики предприятия // Управленческий учет. – 2005. - №6. С. 98. [↑](#footnote-ref-8)
9. А.Е. Карпов. Финансовая структура компании. – М.: Результат и качество, 2006. – 187 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Д.В. Войко. Особенности организации системы бюджетирования на малых и средних предприятиях // Управленческий учет. – 2011. - №6. С. 78. [↑](#footnote-ref-10)
11. Управление денежными потоками: М. Бертонеш, Р. Найт.; Под ред. Е.Б. Строганова. –СПб.: Питер, 2004. – 54 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Н.Г. Сапожникова. Бухгалтесркий учет для менеджеров: Учебник. – М.: КНОРУС, 2005. – 235 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Справочник экономиста: Учебник для вузов / А.Л. Зорин, Е.А. Зорина, Е.Н. Иванова, И.В. Александрова и др.; Под ред. Е.Н. Иванова, О.С. Илюшина. – М.: Профессиональное издательство, 2007. – 224 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бухгалтерский учет с элементами налогообложения: Учебник /В.А. Ерофеева, Г.В. Клушанцева, В.Б. Кемптер.; Под ред. В.А. Ерофеева. –СПб.: Юридический центр Пресс, 2004. -631 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Brigham E., Lapenski D. Financial management: Theory and practice. – The Dryden Press, 1991. – p.67 [↑](#footnote-ref-15)
16. А.Е. Карпов. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2006. – 178 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. П. 48 Положения по бухгалтерскому учету, п. 18 ПБУ 6/01, ст. 259 НК РФ [↑](#footnote-ref-17)
18. Paramasivan C, Subramanian T. Financial management. – New age international, 2011. - 164 p. [↑](#footnote-ref-18)
19. А.Л. Зорин. Справочник экономиста в формулах и примерах. – М.: Профессиональное издательство, 2006. – 159 с. [↑](#footnote-ref-19)