

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«ТАМБОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность**

Автор: Т.А. Рябова

Руководитель: Т.Н. Шаронина

Тамбов 2021

**Цель работы:** изучение теоретических основ бюджетирования с разработкой практических предложений по его применению на предприятиях хлебопекарной промышленности.

- **Предметом** исследования являются вопросы, связанные с реализацией бюджетирования в хозяйствующих субъектах.
- **Объектом** исследования выступает система управления ОАО «Котовскхлеб».
- **Прикладную базу** исследования представляют данные бухгалтерской отчётности ОАО «Котовскхлеб» за 2019-2020 годы.

# ОАО «Котовскхлеб»



- Высокотехнологичное и динамично развивающееся предприятие по производству хлебобулочных, мучных кондитерских, кремовых и бараночных изделий. Основано в 1933 году.



# Значения показателей финансовой устойчивости

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*	
	на начало анализируемого периода (31.12.2019)	на конец анализируемого периода (31.12.2020)	на 31.12.2019	на 31.12.2020
1	2	3	4	5
СОС <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-16 169	-10 826	-40 675	-31 841
СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	14 470	10 502	-10 036	-10 513
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	27 340	24 357	+2 834	+3 342

# Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств в тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	9 570	+34	≅	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	18 988	-5,5	-9 418
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	12 760	-19,1	≅	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	13 855	+7,7	-1 095
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	21 015	-14,3	≅	П3. Долгосрочные обязательства	21 328	-30,4	-313
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	73 960	-11,2	≅	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	63 134	-6	+10 826

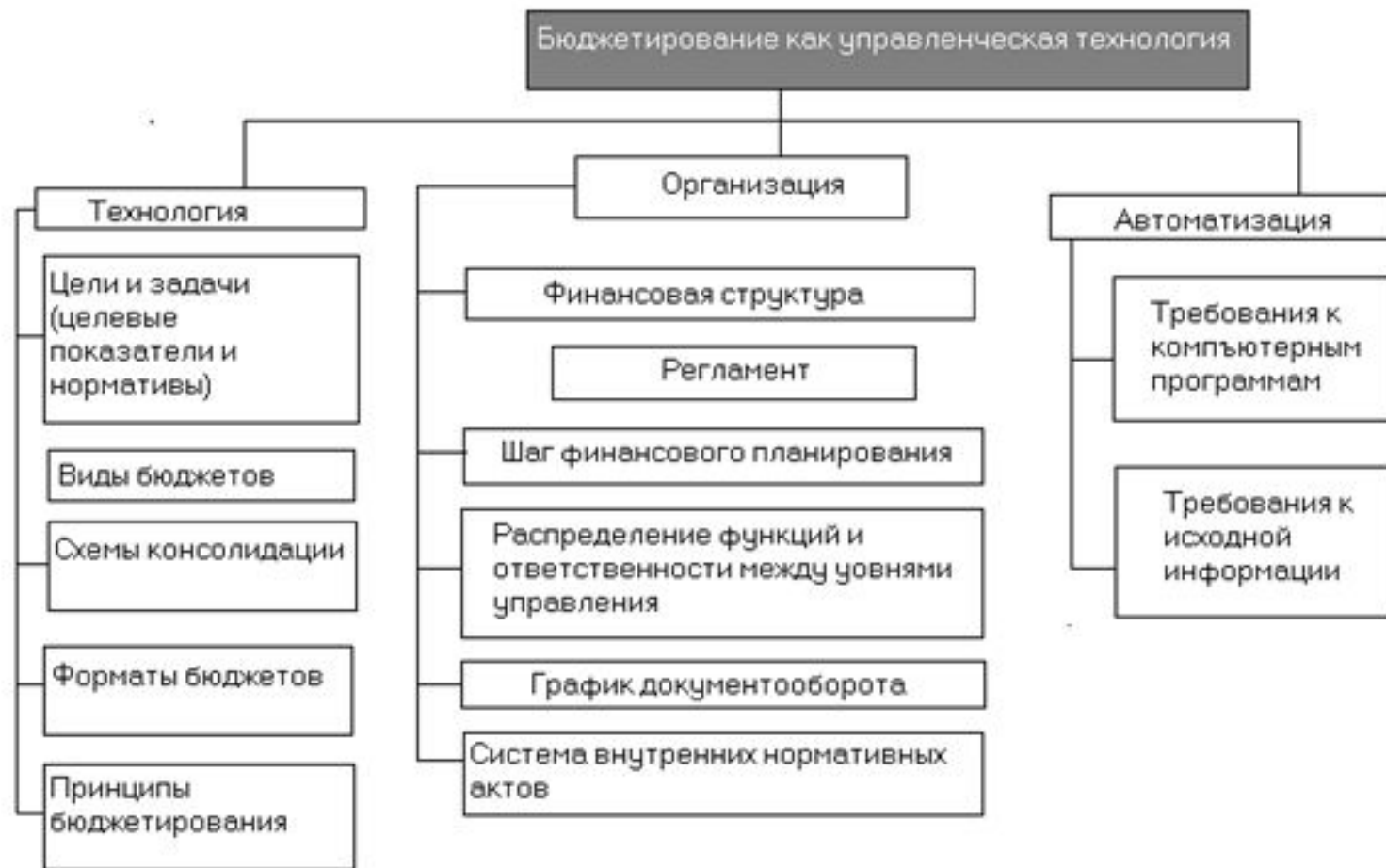
# Относительные показатели ликвидности ОАО «Котовскхлеб» за 2020 год

Показатель	Рекомендуемое значение	Значение на начало года	Значение на конец года	Отклонение
К-т текущей ликвидности	1-2	1,44	1,32	-0,12
К-т быстрой ликвидности	0.7-1.5	0,7	0,71	0,01
К-т абсолютной ликвидности	<0.2	0,21	0,29	0,07
Общий показатель ликвидности баланса	$\geq 1$	0,63	0,7	0,07
К-т маневренности функционального капитала		1,69	2	0,31

# Объекты бюджетирования

- виды основной деятельности;
- структурные подразделения предприятия;
- бизнес-процессы предприятия;
- центры финансовой ответственности;
- отдельные проекты (в том числе инвестиционные).

# Структура бюджетирования



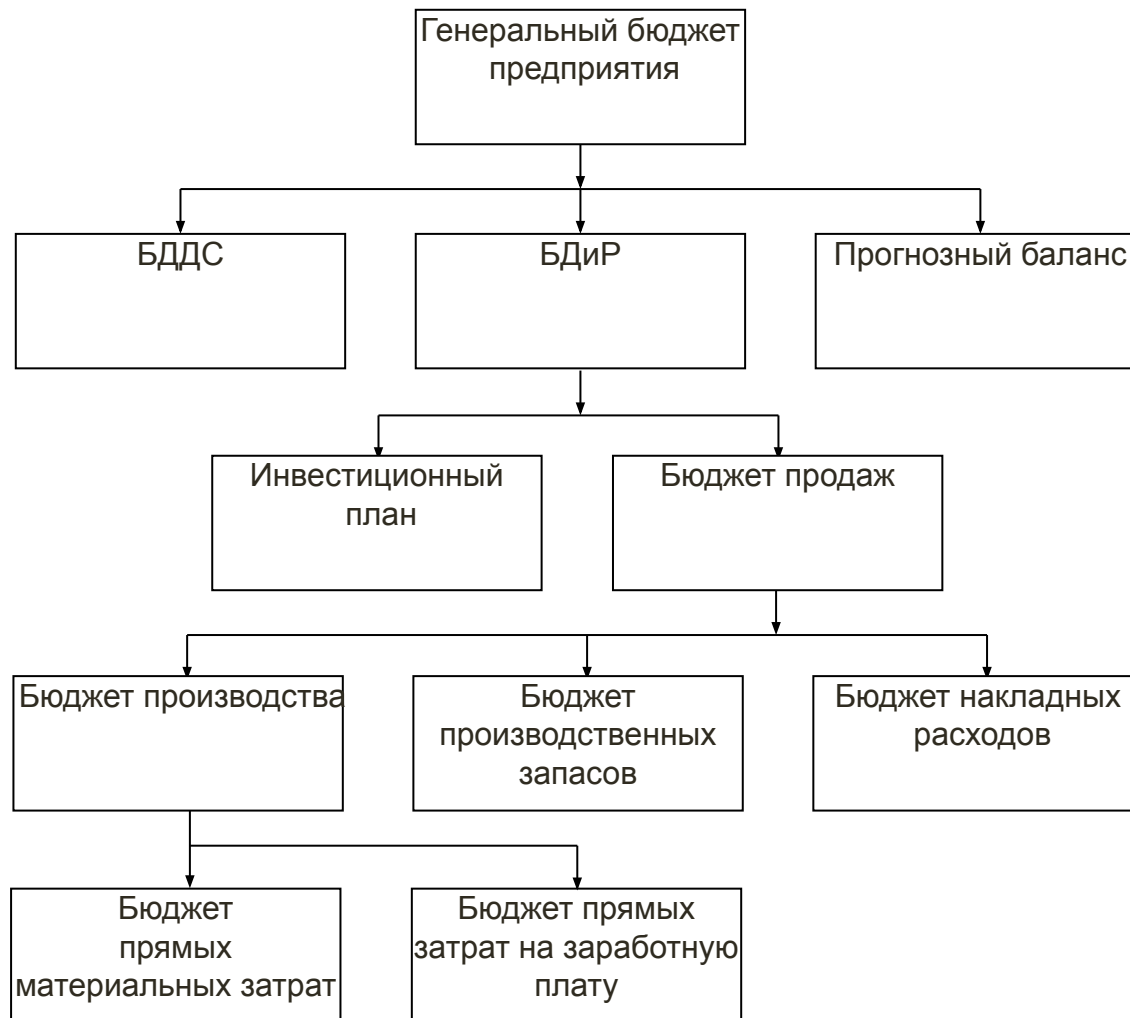




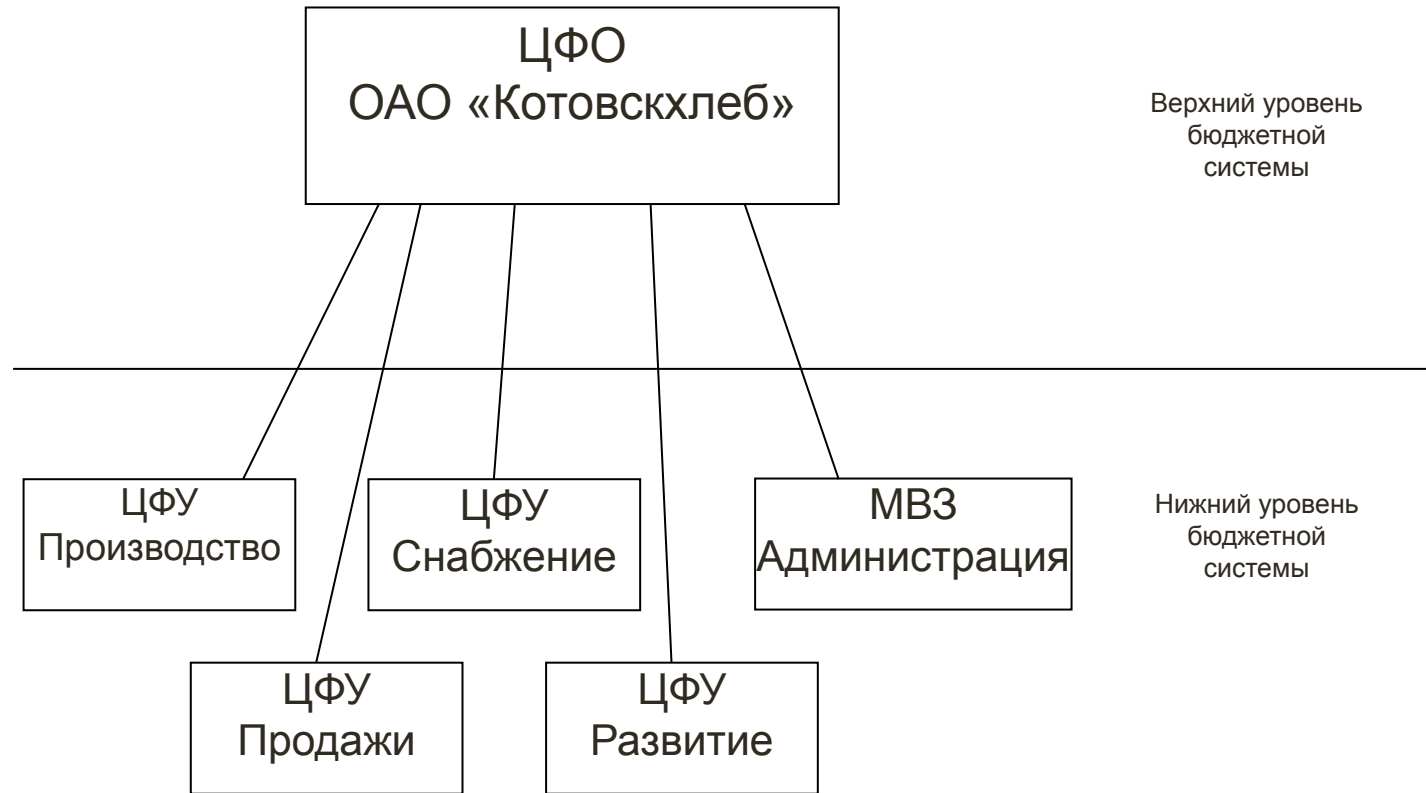
# Рекомендации по внедрению бюджетирования на предприятии

- Этап 1. Определение стратегического периода планирования
- Этап 2. Формирование целей финансовой деятельности предприятия, обеспечивающих реализацию общих целей его развития.
- Этап 3. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности, охватывающим отдельные направления деятельности предприятия.
- Этап 4. Конкретизация показателей финансовой стратегии по периодам её реализации

# Рекомендуемая структура бюджетов для ОАО «Котовскхлеб»



# Уровни бюджетной системы ОАО «Котовскхлеб»



# Группировка подразделений ОАО «Котовскхлеб» по элементам бюджетной системы

Элемент бюджетной системы	Подразделения
1	2
ЦФУ «Производство»	Производственные цеха
ЦФУ «Продажи»	Отдел продаж, магазины «Хлеб» и «Горячий хлеб»
ЦФУ «Снабжение»	Отдел снабжения
ЦФУ «Развитие»	Служба главного инженера, группа по ремонту и эксплуатации автотранспорта, строительная группа
МВЗ «Администрация»	Бухгалтерия, отдел кадров, плановый отдел, лаборатория, юрисконсульт, инженер-программист, уборщики территории

Спасибо за внимание!