СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Теоретические основы бюджетирования на предприятии.

* 1. Понятие основного бюджета предприятия и его составляющие.
  2. Технология формирования основного бюджета на предприятии.
  3. Методика оценки эффективности бюджета на предприятии.

Глава 2. Оценка эффективности основного бюджета ПАО “ГГОК”.

2.1. Общая характеристика ПАО “ГГОК”.

2.2. Исследование показателей экономического развития ПАО “ГГОК”.

2.3. Оценка эффективности и недостатков бюджета ПАО “ГГОК”.

Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию бюджета на предприятии ПАО “ГГОК”.

3.1. Формирование модели бюджета доходов и расходов при выпуске продукции предприятия

3.2. Моделирование процесса принятия решений производителем при выборе стратегий управления качеством продукции

3.3. Мероприятия по совершенствованию механизма бюджета доходов и расходов на ПАО «ГГОК»

Заключение

Библиографический список

**Введение**

Актуальность темы исследования. Для современного этапа развития и рыночной экономики свойственно решение сложных, но очень значимых для нормального функционирование рынка задач. В частности, наиболее остро стоит проблема организации финансового планирования, поскольку от того, как будет разработан основной бюджет того или иного предпрития зависит экономическое благосостояние организации. Данная тема представляет интерес для каждого предпринимателя: грамотное и теоретически обоснованное финансовое планирование, выражающееся в разработке основного бюджета предприятия, способствует экономическому росту организации; при правильном финансовом планировании для фирмы открывается простор для овладения выгодными позициями в условиях конкурентной борьбы.

Какой бы экономический сектор мы не взяли, абсолютно для каждой организации разработка производственных и финансовых планов (бюджетов) – наиболее важный элемент в системе планово-аналитической работы предприятия. Бюджетирование благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных, финансовых потоков и контролю за их осуществлением способствует уменьшению нерационального использования средств организации.

Многие вопросы теории и методологии «традиционного» бюджетирования и проблемы прикладного использования бюджетирования на предприятиях и в организациях посвящены были рассмотрены в трудах таких учёных, как Н.В. Алексеев, Н.П. Веретенников, И.Б. Гурков, В.И. Данилин, В.Н. Дорман, А.П. Дугельный, Д.А. Ендовицкий, О.Д. Каверин, Н.В. Кузнецова, Е.А. Кулешова, С.Л. Кукура, О.Н. Лихачёв, Ю.С. Масленченков, Н.С. Отварухина, В.А. Останин, В.Н. Самочкин, H.H. Симоненко, М.Л. Слуцкин, И.В. Солнцев, Ю.Н. Тронин, П.А. Фомин, Н.П. Хоминич, В.Е. Хруцкой, И.Г. Шевченко, К.В. Щиборщ и др.

Объект исследования – организация процесса разаработки основного бюджета предприятия.

Предметом исследования выступают теоретические и методические основы формирования и практика реализации системы бюджетирования предприятия, в том числе, технология разработки основного бюджета и система моделей функционирования.

Цель исследования состоит в проведении комплексного анализа разработки основного бюджета предприятия на примере ПАО "ГАЙСКИЙ ГОК".

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть понятие основного бюджета предприятия и его составляющие;

- проанализировать технологию формирования основного бюджета на предприятии;

- выявить методику оценки эффективности бюджета на предприятии;

- дать общую характеристику ПАО “ГГОК”;

- провести комплексное исследование показателей экономического развития ПАО “ГГОК”;

- дать оценку эффективности и недостатков бюджета ПАО “ГГОК”;

- сформулировать предложения по совершенствованию бюджета на предприятии ПАО “ГГОК”;

- провести прогнозирование динамики показателей экономического развития ПАО “ГГОК” в результате реализации рекомендаций по совершенствованию бюджета;

- проанализировать экономическую эффективность предложений по совершенствованию бюджета на ПАО “ГГОК”.

Методологической основой работы служат всеобщий (диалектический) метод; общенаучные методы: анализ, синтез, системный метод; частнонаучные методы: статистический, математический, кибернетический и др.

Структура работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и билиографического списка.

**Глава 1. Теоретические основы бюджетирования на предприятии.**

* 1. Понятие основного бюджета предприятия и его составляющие.

Внедрение бюджетирования, как правило, начинается с разработки бюджетов, отражающих технологические процессы, происходящие на предприятии. По своей сути бюджет – это такое понятие, трактовка и квалификация которого имеет индивидуальный смысл у каждого предприятия. Бюджетом можно назвать смету доходов и расходов, которая рассчитывается на определенный период. Поскольку бюджет выступает важнейшим элементом регулирования деятельности любой организации, он является результатом длительных расчетов, утверждается руководством и подлежит обяза- тельному исполнению. В правовом смысле бюджет является нормативным документом предприятия, в котором производственная деятельность сбалансирована в доходы и расходы, а также в местах их возникновения. Деятельность любой организации может быть эффективной только при достоверной оценке доходов и расходов, отраженных в бюджете. При этом бюджеты могут составляться как для предприятия в целом, так и для отдельных его подразделений.

Бюджет имеет великое множество видов и форм, поскольку в отличие от утверждаемых Правительством РФ форм налоговой и бухгалтерской отчетности, бюджет не имеет стандартной формы, которая должна безусловно соблюдаться каждой организацией. Вид бюджета зависит от разных факторов: структуры организации, направления деятельности, объема выручки и размера расходов, связи процесса составления бюджета с финансовой структурой предприятия, профессионализма кадров. Бюджет является источником информации для пользователя, поэтому должен быть простым и доступным. Информации в бюджете должно быть ровно столько, сколько необходимо пользователю в определенные периоды времени. В бюджете могут быть только доходы или только расходы, а в отдельных бюджетах доходы и расходы могут быть сбалансированы. Кроме того бюджет может быть не только в неденежной форме, а в таких единицах измерения как количественные и трудовые. Все зависит от вида бюджета и основных целей его составления. Любой бюджет должен составляться по принципу – предельная точность, определенность и значимость для пользователя. Детализация бюджетом чаще всего осуществляется на год с разбивкой по месяцам, поскольку каждый бюджет должен быть подвержен внутреннему контролю, а год с разбивкой по месяцам является наиболее оптимальным периодом для целей контроля. Поскольку бюджетирование выступает функцией управления, то необходимо сравнение бюджета с фактическими данными с выявлением причин отклонения. В отчетном году бюджеты могут корректироваться в связи с изменением внутренних и внешних факторов на деятельность организации. Особым видом выступают скользящие или непрерывные бюджеты, когда к отчетному месяцу добавляется следующий месяц.

В настоящее время все больше организаций составляют долгосрочные бюджеты на пять и даже десять лет. Это вызвано ростом инвестиционной деятельности, когда необходимо определить планируемую сумму капитальных вложений, бюджет выходит на новый уровень – является инструментом долгосрочного планирования. В результате анализа научной литературы нами было выявлено, что в зависимости от квалификационного признака можно выделить следующие виды бюджетов[[1]](#footnote-1).

Наиболее приемлемыми видами бюджета, с нашей точки зрения, является классификация бюджетов на следующие виды: операционный бюджет (необходим для подсчета затрат на производство), финансовый бюджет (необходим для анализа финансового положения предприятия путем сли- чения активов и обязательств, прибыльности, денежного потока, капитала), бюджет денежных средств (необходим для управления и планирования денежным потоком), бюджет капитальных вло- жений (необходим для представления основных долгосрочных планов, планирование амортизационных отчислений, приобретение основных фондов), основной (сводный) бюджет компании формируется на основе показателей операционного и финансового бюджета[[2]](#footnote-2).

Операционные бюджеты это комплекс бюджетов расходов и доходов, которые в совокупности определяют бюджетный отчет о прибыли. К таким бюджетам относят: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет себестоимости продукции и др. Бюджетный отчет о прибыли будет являться обобщением вышеперечисленных бюджетов. Финансовые бюджеты это комплекс бюджетов, показывающий плановые денежные потоки и финансовое положение компании. К таким бюджетам относят: бюджет денежных средств и бюджетный баланс. Образование и выполнение стабильного безубыточного основного бюджета с выгодным вариантом финансовых потоков – одна из приоритетных задач бюджетирования. Все эти бюджеты необходимы для образования генерального бюджета, который будет являться фундаментом для осуществления прогноза и планирования прибыли. Задача генерального бюджета – предоставление в определенной форме предстоящих затрат относительно реализации продукции и прочих денежных транзакций в плановом периоде. Генеральный бюджет представляет собой увязанный по всем подразделениям порядок работы компании в целом. В операционных бюджетах отражаются операции, планируемые на предстоящий период. К ним относят такие бюджеты, в которых детально отражены операции по всем главным элементам затрат на производство (например, бюджет трудовых затрат, общепроизводственных расходов). Прогноз объема продаж и квота на сбыт являются началом составления операционных бюджетов. К таким факторам, как правило, относится покупательский спрос, выраженный в прогнозном размере объема реализованного продукта в натуральных единицах. В этом случае формирование генерального бюджета рождается за счет бюджета продаж, так как объем и спектр продаж определяют ступень производства предприятия и всю производственную систему в целом. Однако, при условии неогра- ниченного спроса, объем продаж может ограничиваться возможностями производства, тогда до со- ставления бюджета продаж образовывается бюджет производства. Поэтому исключительного пути определения реальной статьи бюджета не существует. Для формирования бюджета могут использоваться значения предшествующих периодов. Однако получение того или иного значения в прошлых периодах обязательно приведет к рецидиву в будущих периодах. Следовательно, информация о прошлых значениях может быть актуальна и полезна в будущих периодах, при условии, что во внимание будут приняты перемены условий деятельности. При составлении бюджетов можно брать за основу указания вышестоящего руководства, к примеру, инструкции по изменению цен на материалы и услуги. Плановые и прогнозные значения могут использоваться как для единицы продукции, так и для всего объема производства в целом. Обязательным условием выполнения бюджетной программой перечня руководящих функций будет служить применение в системе бюджетирования плановых показателей затрат на одну единицу объема. Такие затраты называются нормативными затратами, при этом, как правило, обязательно фи гурируют плановые показатели затрат, имеющие отношение ко всему объему. Последние, называют сметными или бюджетными, которые рассчитываются на основе нормативных затрат на одну единицу производства (продаж). К финансовым бюджетам относят бюджеты, которые характеризуют финансовое положение или финансовые результаты деятельности предприятия. Данные бюджеты формируются на основе значений операционных бюджетов. К ним относят бюджеты форм бухгалтерской отчетности. Первым финансовым бюджетом, составленным после образования всех операционных бюджетов, является отчет о финансовых результатах, который служит ступенью для образования следующего этапа. В последующем формируют проект баланса и бюджет денежных средств, которые также относятся к категории финансовых бюджетов. В эту группу бюджетов можно отнести: бюджеты капитальных затрат, бюджет инвестиций предприятия.

Несмотря на разнообразие видов бюджетов, существуют два подходов к составлению бюджетов: «приростное» бюджетирование, которое составляется на основе фактических показателей предыдущих периодов и «нулевое» бюджетирование, при котором управленцы обосновывают свои запланированные затраты постоянно, с определенным промежутком времени[[3]](#footnote-3). При подходе к составлению «приростного» бюджетирования фактические результаты прошлого периода корректируются в зависимости от налоговой и ценовой политики государства, а также от других причин. Достоинством данного способа является его простота, так как не требуется ощутимых затрат на расчеты. Именно благодаря этому «приростное» бюджетирование обрело практическую популярность. Несмотря на преимущества, метод имеет значительный недостаток – в процессе бюджетирования не проводится анализ эффективности затрат, а полученные результаты непроизвольно переносятся на предстоящий период. В некоммерческих предприятиях такой путь может обернуться тем, что у бюджетных центров, имеющим излишек бюджета, есть вероятность в следующем периоде получить дополнительные ресурсы, а подразделениям, отвечающим за экономию средств, сократят спонсирование. «Нулевое» бюджетирование требует от каждого бюджетного центра детального анализа работы, при котором выявляют неэффективные операции, а также происходит выбор наиболее удачных направлений использования денежных средств. При таком подходе есть уникальная возможность определить проблемы и решить их на этапе планирования. Однако, «нулевое» бюджетирование не очень эффективно, так как требуется значительное количество времени и средств.

Сводный (основной) бюджет организации формируется с нижней ступени управления. Это означает, что руководители подразделений формируют бюджеты в пределах своей компетенции и разрезе своей деятельности. В последующем, бюджеты аккумулируются на высшей ступени управления, поскольку руководители подразделений собирают бюджеты, которые в последующем обобщают в единый бюджет соответствующего подразделения. Затем бюджеты подразделений обобщают в единый бюджет предприятия. Сводный бюджет требует тщательной подготовки и усилий, а также участия представителей всех подразделений предприятия, огромного количества расчетов, обоснований, обобщений и согласований показателей. Во многих фирмах для регулирования составления сводного бюджета создается бюджетный комитет или бюджетная группа. В состав данного органа, как правило, включают представителей руководства высших ступеней, производственных подразделений, отделов снабжения и сбыта, бухгалтерии и др. Функциями органа управления бюджетами являются: определение бюджетной политики; обработка бюджетных оценок, представленных руководителями подразделений предприятия; переоценка бюджетных показателей (по необходимости); резолюция бюджетных показателей; анализ переданных бюджетов и подготовка предложений по устранению недостатков. В последующем, бухгалтер-аналитик одобренные бюджеты анализирует и координирует, сопоставляет запланированные затраты и наличие ресурсов, взаимосвязь других коэффициентов, формирует типовые формы финансовых отчетов.

1.2. Технология формирования основного бюджета на предприятии

В современных условиях без бюджетирования с л ож н о п р ед с т а в и т ь с е бе у с п е ш н у ю и развивающуюся компанию, поскольку именно на основе системы бюджетов в дальнейшем достигается целенаправленное финансово устойчивое развитие предприятия, осуществляются организация запланированных работ, контроль за финансовыми результатами и анализ плановых показателей. Бюджетирование — один из современных методов финансового планирования и контроля. Оно позволяет предприятию определить ориентиры финансово-хозяйственной деятельности, выбрать наиболее эффективный способ развития бизнеса реализовать через систему финансовых показателей утвержденные стратегические цели, контролировать эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов. Причиной востребованности систем бюджетирования в России стал переход отечественных предприятий на рыночные отношения, потребовавший более глубокого оперативного, экономического анализа хозяйственной деятельности и принятия обоснованных решений для экономии финансовых ресурсов и активизации действенности финансовых рычагов для максимального использования ресурсного потенциала, гибкого и своевременного реагирования на изменение условий рынка. Развитие теории и методологии бюджетирования во многом обусловлено развитием экономики, сменой характеристик бизнес-среды и модернизацией науки корпоративного управления Исторически на этапе развития массового производства бюджетирование рассматривалось как метод финансового управления предприятием для планирования и распределения его материальных ресурсов и контроля за расходами. В настоящее время ведущим направлением в развитии бюджетирования становится методология синергии, основанная на интеграционных идеях различных парадигм управления.

Бюджетирование представляет собой нижний уровень системы внутрифирменного планирования, на котором реализуется вся вертикаль планов, отражающих намеченные долгосрочные цели предприятияпланированием в единую систему, при этом бюджет рассматривается как управленческий инструмент, обеспечивающий достижение стратегических целей предприятия. Посредством бюджетирования реализуется текущее и оперативное финансовое планирование, обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии предприятия. Именно бюджетирование является инструментом распределения ключевого вида внутрифирменных ресурсов — финансовых средств для достижения целевых установок и реализации стратегии компании. Посредством бюджетирования реализуется текущее и оперативное финансовое планирование, обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии предприятия. Именно бюджетирование является инструментом распределения ключевого вида внутрифирменных ресурсов — финансовых средств для достижения целевых установок и реализации стратегии компании. Первостепенное значение для конструирования современной системы финансового менеджмента компании имеет исследование концептуальных положений теории и практики внутрифирменного планирования и бюджетирования. Теоретиче ские и методиче ские аспекты бюджетирования широко освещены в зарубежных и отечественных монографиях и исследованиях. З н ач и т е л ь н ы й в к л а д в р а з в и т и е и д е й бюджетирования внесли зарубежные авторы, среди которых можно выделить Р. Энтони, Р. Акоффа, Г. Андерсона, А. Апчерча, К. Друри, Р. Брейли, С. Майерса, Д. Мидлтона, Д. Хана, Дж. Фостера, Э. Джонса, Дж. ван Хорна, С. Росса, Дж. Шима, Дж. Сигела, С. Миллза, Б. Нидлза и многих других. Из современных отечественных авторов к проблемам постановки бюджетирования комплексно подошли К.В. Щиборщ, В.Е. Хруцкий, В.Н. Самочкин, В.В. Бочаров, А.Е. Карпов, В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров и др. Сложившиеся взгляды отечественных и зарубежных экономистов по вопросу определения сущности бюджетирования (табл. 1) можно свести к двум основным: 1) бюджетирование как процесс финансового планирования, элемент метода управленческого учета и контроля; 2) бюджетирование как инструментарий системы менеджмента. С о в р е м е н н ы е у с л о в и я р а з в и т и я предпринимательства, характеризующиеся не ст абильно стью общей экономиче ской конъюнктуры, ужесточением конкуренции, взрывообразным распространением новых бизнес- технологий и доступностью информации, обозначили необходимость пересмотра существующих подходов к определению сущности и принципов бюджетирования.

Сложившиеся взгляды экономистов заслуживают внимания в сфере исследования генезиса теории и практики корпоративного бюджетирования, однако они не отражают его сущности и специфики в современных условиях ведения бизнеса. Поэтому в дополнение понятийного аппарата финансового менеджмента автор высказывает свою точку зрения относительно трактовки понятия «бюджетирование», под которым понимается система согласованного управления финансами, подразделениями и бизнес-процессами предприятия, обеспечивающая достижение стратегических целей предприятия с помощью бюджетов. Данное определение соответствует актуальным сегодня доминантам в области финансового менеджмента: ориентацией на постоянно изменяющие ся производительные силы, производственные отношения и запро сы потребителя, тем самым позволяет конкретизировать наиболее существенные аспекты современных систем бюджетирования. В основе бюджетирования лежит бюджет предприятия, который в настоящее время представляет собой основной инструмент финансового менеджмента. Определение понятия «бюджет» является изначальным пунктом процесса постановки системы бюджетирования в компании, поэтому ошибочность его теоретического обоснования может оказать негативное влияние на эффективность системы корпоративного менеджмента в целом.

Автор под бюджетом понимает детализированный план деятельности предприятия, отражающий через взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы на определенный период времени, позволяющий контролировать результативность деятельности предприятия и его отдельных подразделений для наиболее эффективного достижения поставленных стратегических целей. Данное определение в отличие от существующих является более содержательным и актуальным с учетом специфики периода, переживаемого современным бизнес-сообществом. Его конструктивные элементы подчеркивают, что бюджет является: 1) способом представления запланированных целей деятельности предприятия через взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей; 2) инструментом контроля за результатами финансово- хозяйственной деятельности организации; 3) эффективным средством мотивации руководителей к достижению поставленных стратегических целей компании. Все это имеет большое значение для становления и укрепления методологических позиций современного финансового менеджмента. Требования современной деловой среды накладывают отпечаток на методологию финансового менеджмента и обусловливают необходимость соответствующей корректировки его понятийного аппарата. Это ставит на повестку дня проблему структурного и функционального анализа систем бюджетирования.

Создание полноценной системы бюджетирования, играющей ключевую роль в управлении финансами, возможно лишь при соблюдении научно обоснованных принципов ее формирования. Исследование экономических положений и признанных зарубежной и отечественной практикой методов разработки бюджетов позволило автору систематизировать базовые принципы формирования современной рациональной системы внутрифирменного бюджетирования:

– единство системы бюджетирования — целостность регламентирующей базы, форм бюджетной документации, санкций, стимулов и методологии формирования и использования бюджетных средств;

– самостоятельность бюджетов — право субъектов управления независимо осуществлять бюджетный процесс, определять источники доходов бюджетов и направления расходования средств;

– разграничение доходов и расходов между бюджетами — закрепление за соответствующими субъектами управления соответствующих видов доходов и полномочий по осуществлению расходов; – полнота раскрытия доходов и расходов бюджетов — все доходы и расходы подлежат отражению в бюджете субъекта управления; – сбалансированность бюджета

— покрытие предусмотренных бюджетом расходов соответствующим объемом поступлений и доходов; – минимизация размера дефицита бюджета; – эффективность и экономность использования бюджетных средств

— необходимость достижения заданных бюджетом результатов с использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств;

– достоверность бюджета — надежность показателей прогноза социально-экономического развития субъекта управления, а также реалистичность расчета показателей доходов и расходов бюджета.

Любая организация самостоятельно строит систему управления финансовыми ресурсами исходя из собственного состояния, концепции развития, знаний и опыта менеджеров. Ее элементы находятся во взаимосвязи и воздействуют на процесс формирования и использования финансовых ресурсов.

В условиях динамичного развития экономики при изменении конъюнктуры рынка, условий и методов управления финансов организаций возникает объективная потребность в финансовом планировании и в планировании минимальных размеров финансовых ресурсов (см. рисунок 1.1.).

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, реализующееся в детализированных финансовых планах. При разработке и принятии финансовых планов определяются целевые установки количественного и качественного характера и пути наиболее эффективного их достижения. Финансовое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для организации. [13, c. 94]

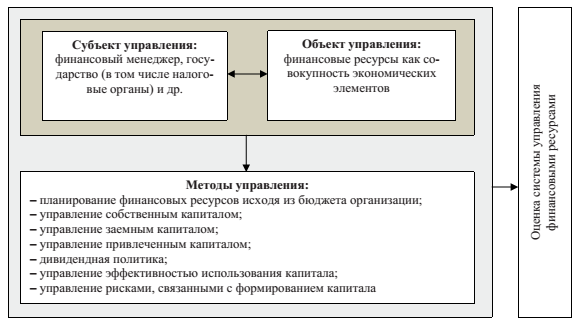


Рисунок 1.1. – Элементы системы управления финансовыми ресурсами организации [20, c. 74]

Исследователь В.П. Савчук считает, что общая идеология финансового планирования имеет вид, который представлен на рисунке 1.2.

Итак, финансовое планирование является важным шагом для принятия эффективных хозяйственных и финансовых решений, однако для этого необходимо упорядочить все управленческие действия, связанные с формированием и выполнением финансовых заданий, т.е. оно должно опираться на маркетинговые, производственные и другие планы организации, подчиняясь миссии и общей стратегии организации.

Поэтому первоочередной задачей становятся обоснование и построение рациональной организации финансового планирования в соответствии с общими правилами и спецификой функционирования организации. Общие правила планирования предполагают: определение цели намеченных действий, соответствующей миссии предприятия; установление последовательности этих действий, используемых методов, инструментов, намечаемых способов анализа и оценки достигнутых результатов и корректирующих мер.

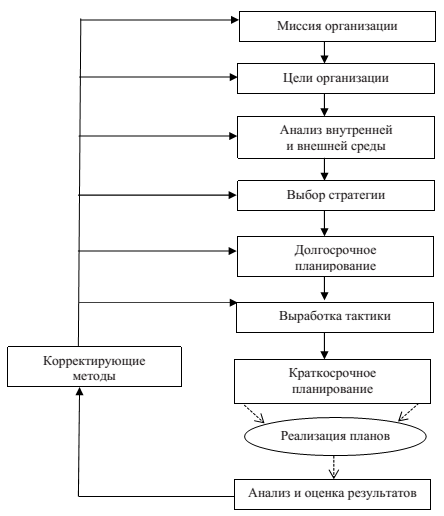


Рисунок 1.2. – Комплексный характер планирования в организации

Финансовое планирование основывается на следующих принципах:

1) принцип соответствия – состоит в том, что финансирование текущих активов следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Так, если организация планирует закупку сырья и материалов, то прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время для проведения модернизации основных средств следует привлекать долгосрочные источники финансирования;

2) принцип постоянной потребности в собственных оборотных средствах – сводится к тому, что в планируемом балансе организации сумма оборотных средств должна превышать сумму краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидного» баланса. Определенная часть оборотных средств организации должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочных кредитов и собственного капитала). В этом случае организация имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств;

3) принцип избытка денежных средств – предполагает в процессе планирования иметь некоторый запас денежных средств для обеспечения надежной платежной дисциплины, в случае если какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж.

Финансовый план составляется в форме баланса доходов и расходов и включает в себя составление операционных и капитальных бюджетов, а также прогнозы финансовых ресурсов. Финансовый план достаточно сложен как по структуре, так и по содержанию. Для его разработки требуются усилия различных подразделений организации.

В практике планирования доходов и расходов используются методы, которые подробно описаны в таблице 1.1

Таблица 1.1. - Методы планирования

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика метода |
| Нормативный метод | Заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных сборов и взносов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др. |
| Расчетно-аналитический метод | Состоит в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. |
| Балансовый метод | Состоит в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. |
| Оптимизация плановых решений | Заключается в разработке нескольких вариантов финансовых плановых расчетов для выбора оптимального из них. |
| Метод экономико - математического  моделирования | Этот метод основан на построении экономико-математических моделей, отражающих взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, на них влияющими. |

Таким образом, важным документом в сводном бюджете предприятия является бюджет доходов и расходов или финансовый план. При разработке финансового плана следует руководствоваться некоторыми основными принципами, которые заключаются:

– в обеспечении соответствия потребностям рынка, учете конъюнктуры, учете платежеспособного спроса, учете платежеспособности отдельных организаций (возможность осуществления нормальных расчетов с покупателями и поставщиками продукции);

– в соответствии сроков получения и использования средств (период получения и использования средств должен, особенно в условиях инфляции, иметь минимальный разрыв);

– в обеспечении возможностей маневрирования при недостижении плановой реализации или превышении плановых затрат;

– в обеспечении рациональности (эффективности) вложений капитала (новые инвестиции должны иметь более высокую эффективность по сравнению с достигнутым ее уровнем в действующих условиях);

– в том, что инвестиции и другие затраты должны обеспечиваться самым «дешевым» способом финансирования;

– в поддержании платежеспособности организации в любое время;

– в обеспечении возрастания финансовой устойчивости организации.

Итак, финансовый план организации является одним из основных средств контакта с внешней средой: поставщиками, потребителями, дистрибьюторами, кредиторами, инвесторами. От их доверия зависят стоимость активов организации, а также возможность ее эффективной деятельности. Поэтому финансовый план должен быть хорошо продуман и серьезно обоснован.

1.3. Методика оценки эффективности бюджета на предприятии

I этап. Сбор и обработка исходной информации. Проводится изучение бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия за предшествующие и текущий периоды. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности используется как внешними, так и внутренними пользователями информации о работе организации в качестве основного источника как в целом для финансового анализа, так и для оценки эффективности деятельности в частности. Достоверность такого анализа, возможность объективной оценки результатов деятельности организации с помощью определенной системы показателей полностью зависят от качества и полноты отчет‑ной информации, предоставления ее пользователям всех необходимых для анализа данных. На этом же этапе применяем метод экспертных оценок для отбора наиболее значимых внешних рыночных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия. Особенность метода состоит в последовательном индивидуальном анонимном опросе экспертов. Такая методика исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства. Цель метода экспертных оценок — опираясь на опыт, знания, компетенцию руководителей-практиков, выявить внешние рыночные факторы, существенно влияющие на эффективность деятельности предприятия.

Групповая оценка может считаться достаточно надежной только при условии хорошей согласованности ответов экспертов. Для этого используем коэффициент конкордации. Он применяется в экспертных оценках для определения согласованности мнений экспертов в распределении мест рангов между исследуемыми факторами или объектами по их приоритетности. М. Кэндэллом предложен показатель согласованности, или коэффициент конкордации (К).

II этап. Расчет и оценка динамики эффективности деятельности предприятия Проводится оценка эффективности деятельности на основе действующих в настоящее время методик с применением финансовых коэффициентов. Основываться она может на расчете и анализе определенного набора коэффициентов, которые наиболее адаптированы к особенностям функционирования конкретного предприятия.

В современных условиях отсутствия репрезентативности информации о прибыли до налогообложения и чистой прибыли предлагаем ввести новый показатель оценки эффективности деятельности предприятия. В качестве результата представлена валовая прибыль (выручка предприятия без НДС за минусом себестоимости), а в качестве затрат — себестоимость продукции. Это обусловлено тем, что показатели рентабельности представляют собой отношение полученного конечного результата деятельности (прибыли) к вложенным или затраченным ресурсам. Себестоимость продукции находится во взаимосвязи с показателями эффективности производства. Она отражает большую часть стоимости продукции и зависит от изменения ус‑ ловий производства и реализации продукции. Существенное влияние на уровень затрат оказывают технико-экономические факторы производства. Данное влияние проявляется в зависимости от изменений в технике, технологии, организации про‑ изводства, в структуре и качестве продукции и от величины затрат на ее производство[[4]](#footnote-4).

Из этого следует, что предлагаемый показатель отношения валовой прибыли как результата деятельности к себестоимости реализованной продукции в полной мере и наравне с су‑ ществующими показателями рентабельности может приме‑ няться для оценки эффективности деятельности предприятия. Для того чтобы более объективно оценить эффективность деятельности конкретного предприятия, необходимо провести сравнительный анализ со среднеотраслевыми показателями пищевой промышленности с помощью коэффициента сравнительной рентабельности: Rотр — рентабельность среднеотраслевая. Коэффициент сравнительной рентабельности позволяет оценить эффективность деятельности предприятия в сравнении со среднеотраслевым показателем. Это дает возможность предприятию использовать для сравнения внутренние показтели и факторы, а также проводить оценку своей деятельности относительно внешних данных, вследствие чего полученные результаты более объективны. Если Rсравн < 1, эффективность деятельности предприя‑ тия ниже, чем среднеотраслевая, а если выполняется условие Rсравн > 1, эффективность деятельности предприятия выше среднеотраслевой. При Rсравн = 1 эффективность деятельности предприятия на уровне среднеотраслевой эффективности[[5]](#footnote-5).

Для того чтобы определить, насколько эффективно осуществляло свою деятельность предприятие на определенном временном интервале, и в соответствии с этим выстроить дальнейший прогноз, следует проводить оценку эффектиности с точки зрения влияния факторов внешней среды его функционирования. Для этого с помощью экспертного опроса были определены основные рыночные факторы, которые оказывают влияние на эффективность деятельности предприятия. Предлагаемые внешние рыночные факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности предприятия, можно сгруппировать по четырем группам:

1. Маркетинговые факторы: емкость рынка, доля рынка предприятия, рекламный бюджет.

2. Социально-экономические факторы: фонд потребления (или покупательные фонды), импорт продовольственных товаров и сырья.

3. Ценовые факторы: уровень потребительских цен, уровень инфляции.

4. Инвестиционные факторы: инвестиции. Первоначально необходимо оценить величину рынка, в котором существует предприятие. Для этого определяется емкость рынка, то есть объем реализуемого в регионе товара, аналогичного тому, который производит предприятие. Оценка динамичности этого показателя позволит выявить тенденцию функционирования регионального рынка, поможет спрогнозировать его дальнейшее развитие и относительно него оценить деятельность конкретного предприятия.

Важным фактором, оказывающим влияние на эффективность деятельности предприятия, является его рекламный бюджет. Все предприятия, которые решают инвестировать средства в рекламу, сталкиваются с проблемой определения оптимального количества денежных средств, которые следует потратить на рекламу. В любом случае уровень эффективности рекламы оценивается в соответствии с изменением уровня продаж. В настоящее время существует несколько методик определения ре‑ кламного бюджета. Проведя оценку рынка и положения конкретного предприятия на нем, необходимо проанализировать структуру рынка по конкретному товару. Для этого нужно изучить динамику развития рынка по двум направлениям: — местное производство; — импортные поставки. Важность влияния этого показателя на эффективность деятельности предприятия подтверждается исторически. Так, в начале 90‑х годов активная либерализация внешней торговли и открытие российского внутреннего рынка для международной конкуренции привели к ряду негативных последствий в развитии российской промышленности: значительное сокра‑ щение производства привело к тому, что многие российские предприятия утратили свои позиции на рынке. Во многих отраслях значительно возросла доля импорта, особенно в перерабатывающей и пищевой промышленности, и в конечном счете большинство предприятий утратили свои позиции на традиционных и наиболее емких рынках сбыта. В воздействии рыночных факторов на эффективность деятельности предприятия ведущая роль принадлежит ценам. Для оценки влияния ценового фактора на эффективность деятельности необходимо использовать такой показатель, как уровень цен. Это обобщающий показатель, характеризующий состояние цен за определенный период времени на определенной территории по совокупности товаров с близкими потребительскими свойствами (статистика рынков товаров и услуг). Взаимосвязанным с показателем уровня цен является показатель инфляции. В рыночной экономике инфляция — это объективный процесс, ее влияние на уровень эффективности деятельности предприятия необходимо оценивать наравне с другими факторами. Очевидна и связь инфляции с уровнем жизни населения. Под уровнем жизни понимается обеспеченность населения необходимыми материальными благами и услугами, достигнутый уровень их потребления, степень удовлетворения физических, материальных и духовных потребностей. С точки зрения влияния на эффективность необходимо рассматривать показатели платежеспособности населения и потребительских расходов. Эффективность деятельности предприятия взаимосвязана прежде всего с динамикой изменения расходов на приобретение товаров и услуг для использования в домашнем хозяйстве. Для изучения влияния потребительских расходов на эффективность деятельности промышленного предприятия необходимо учитывать отраслевой фактор, поскольку в данном случае важна сфера деятельности конкретного предприятия (то есть производство каких именно — продовольствен‑ ных или непродовольственных — товаров является для него основным видом деятельности). Современные исследования показали, что в бюджете домохозяйств затраты на потребление продовольственных товаров составляют более 50% всех расходов и доля постепенно увеличивается. Это свидетельствует о степени уровня жизни.

**Глава 2. Оценка эффективности основного бюджета ПАО «ГГОК»**

2.1. Общая характеристика ПАО «ГГОК»

Историю освоения Гайского месторождения можно отнести к середине 18 века. Именно тогда в Гайском районе и было обнаружено уникальное лечебное купоросное озеро. В 1931 году здесь был зарегистрирован выход рыхлого железняка. Анализ воды в Гайском озере показал, что здесь содержится медь. Открытие мощных подсечений медных руд, послужило основанием для проектирования в районе Гая большого объема геологоразведочных работ, в результате выполнения которого было открыто такого типа одно из крупнейших в мире Гайское медно-колчеданное месторождение. За открытие и разведку месторождения геологи М.С.Недожогин, В.И.Скрипиль, В.И.Ленных, Н.А.Сибирская и И.Л.Рудницкий удостоены звания лауреатов Ленинской премии.   
1 января 1950 года была организована Гайская поисково-разведочная партия. С 1951 года месторождение признано промышленным медно-колчеданным. В составе уникальной Гайской руды кроме меди содержатся цинк, свинец, сера, золото, серебро, а также редкие и рассеянные элементы.

9 мая 1959 года в карьере №1 был вынут первый ковш вскрыши. Этот день стал символической датой рождения Гайского ГОКа и города Гая**.** До конца 1959 года, горняки  комбината выдали 3 миллиона кубометров вскрыши, перевыполнив правительственный план на один миллион кубометров. Такого объема работ в первый год строительства не выполняло ни одно горное предприятие страны. И нужно учитывать, что строительная площадка того времени представляла собой степное безводное пространство вдали от железной дороги, без жилья и источников электроэнергии.

«Гайский горно-обогатительный комбинат» по организационно-правовой форме является публичным акционерным обществом. Производство ПАО «ГГОК» начинается с 1959 года, когда было создано крупнейшее горное производство Южного Урала. Произошло это на базе  Гайского месторождения медно-колчеданных руд. Необходимо отметить, что отличительным признаком данного месторождения является следующий факт: данный территориальный участок включает в себя более 42 % месторождений меди Оренбургской области – целого субъекта Россйской Федерации.

В 1999 году ПАО «ГГОК» стал струкурным подразделением Уральской горно-металлургической компании. Основное практическое применение и функционирование ПАО «ГГОК» заключается в том, что именно ПАО «ГГОК» выступает одним из самых значимых поставщиков сырья для предприятий Холдинга.

Представляется, что именно инвестиции, которые направляются в сырьевую базу, а также интенсивный путь экономического развития, предполагающий создание условий для использования новейших достижений научно-технического прогресса, привели ПАО «ГГОК» на второе место в ретинге в Российской Федерации среди предприятий цветной металлургии по добыче руды. В даннам аспекте ПАО «ГГОК» уступает, пожалуй, только Норильской ГМК.

Если доверять информации, представленной на официальном сайте ПАО «ГГОК», можно прийти к выводу, что абсолютно вся добываемая ПАО «ГГОК» руда  перерабатывается на собственной обогатительной фабрике комбината подземным и открытым способами.[[6]](#footnote-6)

Главной производственной деятельностью ПАО «ГГОК» вступает добыча медно-колчеданной руды подземным и открытым способами и ее переработка на собственной обогатительной фабрике, которая не является самостоятельным юридическим лицом и имеет организаионный и организаионно-правовой статус, что и у ПАО «ГГОК».

Ведущие и пользующиеся популярностью варианты товарной продукции комбината представлены в виде медного и цинкового концентратов.

Что касается географического положения, Гайское медноколчеданное месторождение находится на востоке Оренбургской области на территории Гайского городского округа. Областной центр - город Оренбург находится в 300 км западнее города Гай.

В 35-50 км на юго-восток от месторождения расположены крупные промышленные города Орск и Новотроицк. Город Гай связан железной дорогой со станцией Круторожино Южно-Уральской железной дороги и автомобильными асфальтированными дорогами с городами Орск, Новотроицк, Медногорск и с поселком Ириклинский, а также Башкортостаном. Месторождение залегает в степной части Южного Урала, рассеченной широкими долинами, оврагами и приурочено к водоразделу правобережных притоков реки Урал, Елшанки и Колпачки. Река Урал протекает в 18 км к востоку от месторождения. Отклонение от московского времени,часы: 2

Географическаяширота: 51°28'  
Географическая долгота: 58°27'

Схема месторождения на карте представлена в приложении А.

**2.2. Исследование показателей экономического развития ПАО «ГГОК»**

Характеризуя показатели экономического развития ПАО «ГГОК» нужно отметить, что основными видами товарной продукции Гайского ГОКа являются следующие:

1) Медный концентрат  марки КМ-6: основной компонент  медь 18-20%,

2) Цинковый концентрат марки КЦ-5: основной компонент цинк 40-45%.

Медный  и цинковый концентраты так же содержат золото и серебро.

Максимальной точности при определении качественных характеристик помогает добиться  проводимая на комбинате модернизация и оснащение соответствующих служб современными измерительными приборами, устройствами для пробоотбора и оборудования для проведения анализов продукции.

Готовый концентрат аккумулируется на СМиЦКе (склад медного и цинкового концентратов), где с помощью конвейеров грузится в железнодорожные вагоны или автомобили.

Потребителями продукции Гайского ГОКа  являются ОАО «Cреднеуральский медеплавильный завод» (СУМЗ), ООО «Медногорский медно-серный комбинат» (ММСК), ОАО «Электроцинк» (Владикавказ).  Ежедневно на медеплавильные  предприятия Уральской горно-металлургической компании  Гайский ГОК отправляет более полутора тысяч тонн медного концентрата.

Одним из приоритетов при осуществлении деятельности во всех подразделениях Гайского ГОКа является создание безопасных условий труда, сохранение жизни и здоровья персонала и обеспечение промышленной безопасности. Эти основополагающие принципы закреплены в Политике комбината.

Гайский ГОК эксплуатирует 34 опасных производственных объекта, поэтому особое внимание уделяется состоянию рабочих мест, обучению правилам охраны труда, в том числе специалистов и руководителей, наличию и состоянию предохранительных и защитных средств. За 2017 год служба производственного контроля комбината провела 6465 контрольно-профилактических проверок. На выполнение технических мероприятий по охране труда было направлено 130,5 миллионов рублей. Расходы на приобретение сертифицированной спецодежды и средств индивидуальной защиты составили 58,3 миллиона рублей.

Работники комбината, которые трудятся во вредных условиях, в соответствии с результатами проведённой специальной оценкой условий труда, обеспечиваются положенным лечебно-профилактическим питанием, молоком и соками. На эти цели в 2017 году Гайский ГОК выделил 46 миллионов  рублей.

Еще одним немаловажным направлением в работе по обеспечению безопасных условий труда на предприятии является обучение руководителей и специалистов вопросам охраны труда. За 2017 год обучение и проверку знаний охраны труда прошли 649 руководителя и специалиста комбината.

Работники, занятые на вредных и опасных работах ежегодно проходят периодический медицинский осмотр. В 2017 году медосмотр прошли 5395 работников, 1358 из которых прошли медосмотр на базе Оренбургского центра профессиональной патологии. На проведение периодического медицинского осмотра Гайским ГОКом было направлено 34 миллиона рублей.

Работники, занятые на вредных и опасных работах, а также старше 50 лет, проходят в начале смены медицинские осмотры в здравпунктах предприятия. На содержание здравпунктов Гайский ГОК выделил в 2017 году 5 миллионов рублей.

В целом, в  2017 году затраты ПАО «Гайский ГОК» на обеспечение мероприятий по охране труда и промышленной безопасности составили 273,8 млн рублей, что на 110,5 млн превысило расходы 2016 года.

Проанализируем основные экономические показатели ПАО «ГГОК», представив данные на рисунке 2.1. Начало формы

Конец формы



Рисунок 2.1. – Динамика добычи руды, тыс. тонн

Данные рисунка 2.1. показывают, что в динамике добычи руды отмечается положительная тенденция: темп прироста величины за анализируемый период составил 30,50%.

Далее проанализируем динамику выпуска цинка в цинковом концентрате (см. рисунок 2.2.).



Рисунок 2.2. – Динамика выпуска цинка в цинковом концентрате, тонн

Данные рисунка 2.2. показывают, что в 2014 году значительно снизилась величина выпуска цинка с 6870,66 до 3790,41 тонн, то есть на 44,83%.

В 2015 году снижение выпуска продолжилось и достигло отметки 3690,64 тонн.

Так же отмечается значительное снижение объемов выпуска цинка в 2016 году – на 78,32% в сравнении с 2015 годом. В 2017 году рост выпуска возобновился до 4043,25 тонн.

На рисунке 2.3. представлена динамика выпуска меди в медном концентрате.



Рисунок 2.3. – Динамика объемов выпуска меди в медном концентрате, тонн

Данные рисунка 2.3. наглядно демонстрируют рост объемов выпуска меди с 2012 по 2016 год: темп прироста за данный период составил 11,95%. В 2017 году было отмечено снижение объемов выпуска: на 284,51 тонн или 0,3%.

Таким образом, оценка показателей деятельности ПАО «ГГОК» позволяет сделать вывод об отсутствии каких-либо тенденций в динамике объемов добычи и производства, что обусловлено влиянием различных факторов.

**2.3. Оценка эффективности и недостатков бюджета ПАО “ГГОК”**

Повышение эффективности бюджетных расходов — одно из направлений, которому уделяется достаточно много внимания. Несмотря на широкое применение результатов оценки эффективности, нередко бюджетную эффективность отождествляют с бюджетной результативностью, экономностью, рациональностью. Видится, что оценка эффективности бюд- жетных расходов возможна только при сопоставимости результата и затрат, что является непременным условием корректности р*а*счета.

Эффективность бюджетных расходов ПАО «ГГОК» — одно из направлений, которому в последние годы уделяется достаточно много внимания, что обусловлено как возросшим интересом к методам программноцелевого планирования, так и использованием результатов оценок эффективности для характеристики деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Несмотря на широкое применение результатов оценки эффективности, единого понимания — что есть эффективность, не сложилось. Нередко бюджетную эффективность отождествляют с бюджетной результативностью, экономностью, рациональностью и т. д. Так, в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации, под понятиями результативности и эффективности понимается расходование бюджетных средств, соответствующее одному из следующих условий: достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств или достижение наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств.[[7]](#footnote-7)

Как бы то ни было, но расчет эффективности предполагает измерение затрат и результата. Однако в бюджетном секторе затраты и результаты бюджетных расходов, как правило, выражены в несопоставимых показателях, что и побуждает либо сводить эффективность к социальному эффекту, либо ограничиваться применением оценки эффективности только для оценки инвестиционных проектов. Таким образом, оценка эффективности бюджетных расходов возможна только при сопоставимости результата и затрат, что является непременным условием корректности расчета. На наш взгляд, можно сформулировать два основных подхода приведения в сопоставимые величины результата и затрат в бюджетном секторе. Первый подход состоит в приведении результатов бюджетных расходов к денежному эквиваленту. Второй подход заключается в приведении как результатов бюджетных расходов, так и бюджетных затрат к единому абстрактному эквиваленту — индексу. Каждый подход представлен набором характерных методов измерения эффективности. В зависимости от того, что мы считаем результатом бюджетных расходов, можно сформулировать ряд методов оценки эффективности бюджетных расходов.

Рассмотрим более подробно методы первого подхода — приведения результата к денежному эквиваленту.

1. Метод оценки доходов бюджета предусматривает расчет эффективности бюджетных расходов, исходя из соотношения доходов, полученных в бюджет в результате расходования бюджетных средств к расходам бюджета с учетом временного фактора. Данный метод позволяет сопоставить эффективность расходования бюджетных средств государст- венных и муниципальных финансов с эффективностью использования средств в бизнесе и тем самым дать объективную оценку предполагаемым расходам. Недостаток метода заключается в ограниченных возможностях для его применения. Задача государственного и муниципального бюджета состоит не в получении прибыли, ренты или иного дохода, а в решении социальных проблем, в связи с чем расходование бюджетных средств на предоставление бюджетных услуг всегда будет превышать дополнительные поступления в бюджет. Таким образом, применение данного метода будет оптимальным для оценки эффективности расходов всей бюджетной системы страны. В масштабе отдельного публично-правового образования применение данного метода подходит для оценки эффективности инвестиционных расходов: предоставление государ- ственных и муниципальных гарантий, взносов в ус- тавные фонды предприятий, предоставление субсидий субъектам малого бизнеса и т. д.

2. Метод оценки доходов населения определяет эффективность как соотношение дополнительных доходов, полученных гражданами в результате предоставления им бюджетных услуг к бюджетным затратам на предоставление бюджетных услуг с учетом временного фактора.

В 2018 году капитальные вложения Уральской горно-металлургической компании в развитие ПАО «Гайский ГОК» (предприятие сырьевого комплекса УГМК) на 1 млрд. (34%) превысят аналогичные показатели 2017 года и составят порядка 3,5 млрд рублей.

Более половины инвестиционного бюджета – около 2,25 млрд рублей планируется направить на реализацию проекта «Вскрытие и разработка горизонтов подземного рудника в этаже 830-1310 метров».

«В рамках этих работ запланирован целый комплекс мероприятий – это проходка, крепление, оснащение горных выработок, и строительство новых дробильно-конвейерных комплексов, рудных дворов. Между горизонтами 990-1070-1150 метров будет оборудован шахтный лифтовой подъемник для перевозки людей. Мы также продолжим развивать систему позиционирования работников и транспорта в шахте, благодаря которой, с помощью специального технического оснащения, диспетчер рудника в режиме он-лайн по компьютеру отслеживает нахождение человека или машины под землей», - рассказал заместитель директора Гайского ГОКа по капитальному строительству Юрий Долматов.

Порядка 250 миллионов рублей составят затраты на техническое перевооружение обогатительной фабрики. В частности, речь идет о замене и установке нового флотационного и насосного оборудования, монтаже вентиляционных установок, а также установке новых пресс-фильтров.

Из средств, выделенных на развитие открытого рудника, большая часть будет направлена на ведение горно-капитальных работ нового золоторудного месторождения «Белозерское», расположенного в Кваркенском районе Оренбургской области.

В перспективе, поэтапная реализация стратегической программы развития ПАО «Гайский ГОК» позволит увеличить производительность подземного рудника комбината до 9 млн. т. руды в год, а мощности обогатительной фабрики по переработке руды до 10 млн. тонн в год.

Всего, в 2018 году ПАО «Гайский ГОК» планирует добыть подземным и открытым способом 9,2 млн. тонн руды.

Проанализируем финансовое состояние с помощью оценки динамики и структуры актива и пассива баланса ПАО «ГГОК».

На рисунке 2.4. представлена динамика актива баланса ПАО «ГГОК» за период с 2014 по 2016 год.

Рисунок 2.4. – Динамика актива баланса ПАО «ГГОК», тыс. руб

Как показывают данные рисунка 2.4., в динамике актива баланса отмечается положительная тенденция к росту в величине оборотных активов: темп роста в 2016 году относительно 2015 года составил 11,37%, в сравнении с 2015 годом увеличение размера оборотных активов составило 242,36%.

В динамике внеоборотных активов в 2015 году отмечается снижение, которое составляет 1,55%. В 2016 году был отмечен рост, равный 2,69%.

На рисунке 2.5. представлена структура имущества ПАО «ГГОК» по данным на конец 2016 года.

Рисунок 2.5. – Структура актива баланса ПАО «ГГОК», тыс. руб

Данные рисунка 2.5. показывают, что в структуре актива баланса наибольший удельный вес занимают внеоборотные активы – 64%. Доля оборотных активов составляет 36%, что свидетельствует о ликвидности актива предприятия.

Далее рассмотрим динамику и структура пассива баланса ПАО «ГГОК». Рисунок 2.6. содержит данные динамики источников имущества предприятия.

Рисунок 2.6. – Динамика источников имущества ПАО «ГГОК» за период с 2014 по 2016 гг., тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.6. можно сделать вывод, что в динамике собственного капитала ПАО «ГГОК» отмечается положительная динамика. По данным на конец 2016 года величина собственного капитала предприятия составила 18876976 тысяч рублей, что свидетельствует о достаточных объемах собственных средств для организации деятельности. Темп роста величины собственного капитала в 2016 году в сравнении с 2015 годом составляет 8,72%.

Оценка динамики долгосрочных обязательств ПАО «ГГОК» показывает отрицательную динамику, что свидетельствует о снижении величины задолженности и положительно характеризует финансовое состояние предприятия. Темп снижения долгосрочных обязательств за анализируемый период составил 16,47%.

В динамике краткосрочных обязательств отмечается положительный рост, который составил 169,06%.

На рисунке 2.7. представлена структура источников финансирования ПАО «ГГОК» по данным на конец 2016 года.

Рисунок 2.7. – Структура источников финансирования ПАО «ГГОК» по данным на конец 2016 года, %

Данные рисунка 2.7. показывают, в структуре источников финансирования предприятия наибольший удельный вес занимает капитал и резервы – то есть собственные средства, которые главным образом представлены нераспределенной прибылью – 52% в общей структуре пассива.

Сложившаяся структура положительно характеризует финансовое состояние и свидетельствует о финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов.

Далее проанализируем динамику выручки ПАО «ГГОК» за период с 2014 по 2016 год (см. рисунок 2.8.).

Рисунок 2.8. – Динамика выручки ПАО «ГГОК» за период с 2014 по 2016 гг, тыс. руб

Данные рисунка 2.8. показывают, что наибольшая величина в объемах производства в течение анализируемого периода была достигнута в 2015 году: 24511005 тысяч рублей, что на 41,09% больше, чем по результатам 2014 года.

В 2016 году отмечается снижение выручки, которое составило 9,40% в сравнении с 2015 годом.

Далее рассмотрим динамику чистой прибыли ПАО «ГГОК» за период с 2014 по 2016 год (см. таблицу 2.9.).

Рисунок 2.9. – Динамика чистой прибыли ПАО «ГГОК» за 2014-2016 год, тыс. руб

Оценка динамики чистой прибыли ПАО «ГГОК» показывает, что по результатам деятельности в 2014 году был получен убыток в размере 1322480 тысяч рублей. На величину убытка оказали влияние внешние факторы, а так же значительный рост расходов предприятия.

По результатам 2015 года величина чистой прибыли составила 2185082 тысяч рублей. По результатам 2016 года размер чистой прибыли снизился на 30,71% и составил 1514032 тысяч рублей.

Далее для оценки эффективности бюджетирования проанализируем показатели ликвидности (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1. – Показатели ликвидности ПАО «ГГОК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | Норматив |
| Показатель ликвидности | | |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,51 | не менее 0,2 |
| Коэффициент Критической оценки (срочной ликвидности) | 0,95 | не менее 1 |
| Коэффициент Текущей ликвидности (Общий коэффициент покрытия) | 1,26 | не менее 1-2 |
| Коэффициент Ликвидности при мобилизации средств | 0,31 | Не менее 0,5-0,7 |

Данные таблицы 2.1. показывают, что предприятие ПАО «ГГОК» является достаточной ликвидным. Рассчитанное значение абсолютной ликвидности равно 0,51, что превышает нормативное значение.

Коэффициент текущей ликвидности так же соответствует нормативному значению.

Таким образом, результаты оценки ликвидности показывают, что предприятие обладает достаточным количество ликвидных активов – денежных средств и оборотных активов, что свидетельствует о возможности предприятия рассчитаться по своим долгам в любое время.

В таблице 2.2. приведены показатели финансовой устойчивости.

Таблица 2.2. – Показатели финансовой устойчивости ПАО «ГГОК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | Норматив |
| Показатели финансовой устойчивости | | |
| Обеспеченность собственными оборотными средствами | -0,33 | не менее 0,1 |
| Финансовой независимости (автономии) | 0,52 | 0,5 и более |
| Маневренности собственных оборотных средств | -0,23 | 0,2-0,5 |
| Соотношения заемных и собственных средств (коэффициент левериджа) | 0,91 | Меньше 0,7 |

Оценка показателей финансовой устойчивости ПАО «ГГОК» свидетельствуют необеспеченности собственными оборотными средствами предприятия, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Оценка показателя финансовой независимости показывает финансовую самостоятельность и достаточности собственного капитала предприятия для осуществления деятельности в ближайшей перспективе.

Показатель маневренности собственными средств отрицательный, что подтверждает вывод о недостаточном объеме оборотных средств.

Проанализируем показатели деловой активности, приведенные в таблице 2.3.

Таблица 2.3. – Показатели деловой активности ПАО «ГГОК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | Норматив |
| Показатели деловой активности | | |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 1,72 | не менее 0,7 |
| Оборачиваемость собственного капитала | 1,17 | Определяется спецификой деятельности предприятия |
| Продолжительность оборота оборотных активов, дни | 209,16 |
| Продолжительность оборота собственного капитала | 306,01 |

Анализ показателей деловой активности показывают эффективность использования оборотных средств, а так же собственного капитала. Рассчитанные показатели свидетельствуют об эффективности и возможных перспективах ПАО «ГГОК».

Для комплексной оценки проанализируем показатели рентабельности ПАО «ГГОК» (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4. – Показатели рентабельности ПАО «ГГОК»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значение |
| Общая рентабельность, % | 6,81 |
| Рентабельность основной деятельности, % | -17,82 |
| Рентабельность (убыточность) продаж, % | 15,12 |
| Рентабельность внеоборотных активов, % | 6,52 |
| Рентабельность оборотных активов, % | 11,7 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 8,01 |
| Рентабельность перманентного капитала, % | 5,86 |
| Рентабельность совокупных активов, % | 4,2 |

Рентабельность основной деятельности имеет отрицательное значение, что свидетельствует о нерентабельности основного вида деятельности и требует пересмотра положений политики планирования в части расходования.

Показатели рентабельности внеоборотных и оборотных активов говорят об эффективности использования имущества предприятия. Так же положительным фактором является достаточно высокое значение рентабельности собственного капитала, что так же свидетельствует об эффективности его использования.

Общая рентабельность предприятия составляет 6,81%, что свидетельствует в целом об эффективности функционирования предприятия в анализируемом периоде и возможных перспективах в будущем.

**Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию бюджета на предприятии ПАО «ГГОК»**

**3.1. Формирование модели бюджета доходов и расходов при выпуске продукции предприятия**

Рассмотрим задачу принятия решения предприятием, осуществляющим добычу медно-колчеданной руды подземным и открытым способами и ее переработка на собственной обогатительной фабрике.

К числу особенностей производства таких изделий относятся: необходимость тесной увязки изготовления и выпуска изделий с конструкторско-технологической подготовкой производства по каждому этапу добычи; сложность распределения всех процессов во времени и пространстве с обеспечением выполнения каждого заказа в установленный срок при наиболее полной загрузке всех рабочих мест; отсутствие в момент формирования планов производства необходимых норм (норм времени, расхода материалов, денежных средств и др.); длительный производственный цикл процесса добычи.

Предположим, что предприятие в своей деятельности использует три вида ресурсов: материалы, оборудование и труд. К материальным ресурсам относятся материалы, детали, топливо, энергия, пар, вода и другие. Потребность в материальных ресурсах устанавливается по всем видам применяемых материалов на основе физических объемов работ и норм расходов ресурсов на единицу сборочной единицы (комплекта), выпускаемой в соответствии с конструкторско-проектной документацией.

Для производства деталей, сборочных единиц, изделия необходимо иметь оборудование (агрегаты, станки, машины, механизмы, стенды). Потребность в них устанавливается по всем видам применяемой техники и технологии на основе проектной потребности времени их работы в машино-часах (машино-сменах) по каждой сборочной единице.

Потребность в трудовых ресурсах определяется из проектной потребности в затратах труда рабочих, тарифов, ставок, поощрительных выплат в соответствии с принятой на предприятии с учетом установленного порядка налогового регулирования средств, средств, направленных на потребление.

В качестве целевой функции или экономическим интересом в реализации сформулированной задачи примем прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия. Величина этой прибыли зависит от уровней цен ресурсов, договорной цены на изделие, норм расхода ресурсов при выполнении различных работ.

Сформируем модель целевой функции предприятия, характеризующей величину операционного дохода получаемого им при выпуске изделий. Для этого введем следующие обозначения:

Цд — цена 1 тонны добываемой руды;

у — физический объем добычи;

хj — количество единиц j-го вида;

λj — применяемость единиц j-го вида в изделии;

mij — норма расхода i-го вида материала на одну сборочную единицу j-го вида;

rkj — норма затрат времени на эксплуатацию оборудования (агрегатов, станков) k-й группы на сборочную единицу j-го вида;

tsj — норма затрат времени трудовых ресурсов s-го вида на сборочную единицу j-го вида;

Цi — цена единицы i-го вида материального ресурса;

Цk — цена машино-часа k-го вида оборудования;

Цs — цена человеко-часа s-го вида трудовых ресурсов;

I — множество индексов материалов;

J — множество видов сборочных единиц (комплектов);

K — множество видов оборудования;

S — множество видов трудовых ресурсов;

Mi — объем материалов i-го вида (i ∈ I);

Rk — фонд времени эксплуатации оборудования k-й группы;

Ts — фонд времени работы рабочих s-й профессии;

Сj — себестоимость сборочной единицы j-го вида;

С учетом введенных обозначений уравнение для операционного дохода примет следующий вид:

Fn(x) = Цд\* у - Σ(Σ mij Цi + Σ rkj Цk + Σ tsj Цs) хj – Зпос (3.1.)

Раскроем экономический смысл каждой составляющей полученного уравнения. Величина Цд\*у представляет собой доход предприятия от реализации заказа в объеме у заказчику по цене Цд за изделие.

Величины (mij), (rkj Цi) и (tsj Цs) характеризуют соответственно сметную стоимость i-го материала эксплуатации оборудования k-й группы, заработную плату рабочих s-q профессии за сборочную единицу j-го вида.

Величины Σ(Σ mij Цi + Σ rkj Цk + Σ tsj Цs) хj характеризуют соответственно расходы на материальные ресурсы, эксплуатацию оборудования и заработную плату рабочих при производстве всех сборочных единиц хj.

В уравнении величина Зпос представляет собой накладные расходы предприятия, связанные с организацией и управлением производством изделия.

Таким образом, в уравнении (3.1.) величина

Σ(Σ mij Цi + Σ rkj Цk + Σ tsj Цs) хj (3.2.)

представляет прямые или переменные затраты, обусловленные производством сборочных единиц в количестве xj, j ∈ J, а величина Зпос характеризует косвенные расходы предприятия.

В сумме прямые затраты, определяемые в соответствии с (3.2.), и косвенные расходы образуют себестоимость при производстве сборочных единиц величине

Σ(Σ mij Цi + Σ rkj Цk + Σ tsj Цs) хj – Зпос (3.3.)

Если суммировать стоимости материалов эксплуатации оборудования и заработную плату на одну сборочную единицу, то получим экономическую величину, характеризующую прямые затраты на сборочную единицу.

Так, прямые затраты на сборочную единицу j-го вида составляют:

Сj = Σ(Σ mij Цi + Σ rkj Цk + Σ tsj Цs) (3.4.)

В этом уравнении величины ΣΣ mij Цi + ΣΣ rkj Цk + ΣΣ tsj Цs характеризуют, соответственно, стоимость всех материалов эксплуатации оборудования, заработную плату всех рабочих на сборочную единицу i-го вида.

Учитывая уравнение (3.4.), целевую функцию предприятий (3.1.), отражающую его внутренние интересы, можно представить в следующем виде.

Fn(x) = Цд\* у - Σ Сj хj – Зпос (3.5.)

При заданной цене на добычу и установившихся рыночных ценах на материалы, эксплуатацию оборудования, трудовые ресурсы предприятие стремится выполнить заказ по всей номенклатуре в полном объеме. Однако выполнение заказа предприятием определяется не только его целевой функцией, но и ограничениями на имеющиеся материальные, трудовые, финансовые ресурсы.

Сформируем модель ограничений, которые должно учитывать предприятие в задаче принятия решений по реализации заказа. Модель ограничений включает в себя условие, состоящее в том, что вся номенклатура сборочных единиц должна быть выполнена в полном объеме и в точном соответствии с конструкторским проектом. Выполнение этого условия позволяет предприятию осуществить производство в соответствии с заданными конструкторским проектом параметрами и реализовать изделие заказчику.

Математическая запись условия точного выполнения количества сборочных единиц (комплектов) в соответствии с конструкторским проектом представим в виде:

Хj = λj\* у, j ∈ J (3.6.)

Параметры λj,j ∈ J, связывающие количество сборочных комплектов, определяются из проекта на основе конструкции изделия.

На рисунке 3.1. построен график, характеризующий зависимость между количеством сборочных комплектов в предположении, что номенклатура сборочных комплектов равна двум, количество изделий y и соотношения λj заданы проектом.

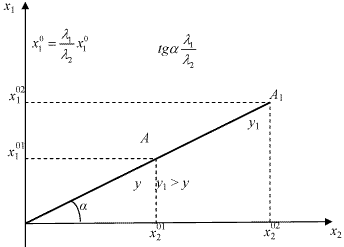


Рисунок 3.1. - Линейная зависимость между количеством сборочных комплектов (единиц) при заданном объеме выпуска изделий и заданных проектом параметрах λ1 и λ2

Точка А на графике соответствует необходимому количеству сборочных единиц х10 и х20, при выпуске которых предприятие осуществит реализацию продукции заказчику при объеме у.

С изменением количества изделий у соотношение между сборочными единицами может оставаться постоянным или изменяться по нелинейному закону. Так, на рисунке 3.1. точка А соответствует количеству сборочных единиц х10 и х20, обеспечивающий большее количество изделий y1 (y1>y) при постоянном соотношении сборочных единиц.

**3.2. Моделирование процесса принятия решений производителем при выборе стратегий управления качеством продукции**

Стратегия производителя, например, горнодобывающего комбината, когда предприятие выпускает один вид продукции, которую приобретает несколько потребителей.

Уровень качества ώ - это требование к основным показателям комбината и, прежде всего, к параметрическим показателям: КПД, мощность, надежность, ресурс, экологическим показателям и т.д., которые изложены в нормативных документах (ГОСТах, ОСТах и др.). Причем ώ -верхняя граница уровня качества означает поставку руды с выполнением требований нормативных документов по верхнему пределу, принятому за 100%, нижняя граница определена из требований нормативных документов и может составлять, например, по КПД 85%.

Показатель уровня качества ώ = 85% означает неконкурентоспособность комбината и отсутствие заказов. Условием обеспечения необходимого уровня качества продукции, например, по КПД, является нахождение его в интервале от 85 до 100%: 85≤ ώ ≤100.

В интервал Δώ= 15% не входят, выполненные с замечаниями, связанными с выходом комплектующих узлов из строя.

Примем, что с ростом уровня качества продукции постоянные затраты не изменяются.

Переменные затраты за рассматриваемый период времени составили

my = Δmy/Δy = 230\*106 руб/шт (3.7.)

На основании имеющихся данных можно предположи что, с повышением количества произведенных комбинатом, которые соответствуют требованиям нормативных документов, удельные затраты на качество вырастут в соответствии с уравнением:

m(ώ) = mώ\*Δώ = 40\* 106 Δώ руб.% (3.8.)

Исследуем поведение следующего уравнения:

М(у,ώ) = my\* y + mώ\*Δώ + Зп  (3.9.)

Уровень качества, запрашиваемый потребителями, например, ОАО «ЕЭС», ОАО «Газпром» и т.д., достаточно высок и с каждым годом возрастает, поэтому высока вероятность повышения спроса на продукты двигателестроительного предприятия с повышением уровня ее качества.

На основании изучения рынка добывающих компаний и имеющихся статистический данных было получено уравнение, связывающее рост спроса на продукцию ПАО «ГГОК» в соответствии с повышением уровня ее качества

xώ=xώ + b (ώ-ώ) = x0+bΔώ = 2+0,2 Δώ (3.10.)

где b = 0,2 шт. - коэффициент, характеризующий прирост спроса на продукцию в связи с повышением уровня ее качества на малую величину (значение коэффициента определено в результате маркетингового исследования рынка ГТЭС, которое показало, что число энергоустановок, поставляемых СНТК, может быть увеличено с 2 до 5 шт. в год); Δώ = 15%; х0=2 шт.

Решим следующую задачу , для рассматриваемого предприятия.

Для этого подставим в уравнение конкретные значит» входящих в него:

f(ώ) = (Ц – my) x0 +|(Ц – my) \*b-mώ|(ώ-ώ) –Зп = 388\*106\* 2 – 230\*106\*2 + |388\*106 – 230\*106\*0,2 - 40\*106| = 316\*106 – 8,4 \*106Δώ -100 \*106 = 210\*106 - 8,4 \*106Δώ

при условии 0≤ώ≤15.

Прибыль, получаемая предприятием при спросе на добычу x0  = 2 шт, равна величине B = (Ц – my)x0 = 316\*106 руб

Прибыль, полученная предприятием при увеличении уровня качества на единицу, равна величине Пр= (Ц - my)Ь = (388 • 1066- 230 • 106)0,2 = 31,6 106 руб.

Исходя из этого эффект, получаемый предприятием от повышения уровня качества продукции на единицу, равен величине

А = [(Ц - my)Ь- mώ) (ώ-ώ) = [31,6 \* 106- 40 \* 106 ] = -8,4 \* 106 Δώ руб.

Исследуем повеление целевой функции в зависимости от изменения качества продукции.

Эффект предприятия, получаемый от повышения качества продукции на единицу, величина отрицательная, а это значит, что с ростом уровня качества прибыль предприятия уменьшается.

Поэтому оптимальное решение задачи состоит в выборе производителем следующей стратегии уровня качества:

ώ=ώ = 85% (3.11)

Это связано с тем, что прирост прибыли на продукцию повышенного качества меньше затрат, связанных с повышением уровня ее качества, и производитель - СНТК (в данном случае) стремится поддерживать уровень качества продукции на нижней границе. Построим график зависимости целевой функции от повышения уровня качества продукции при постоянном увеличении производства.

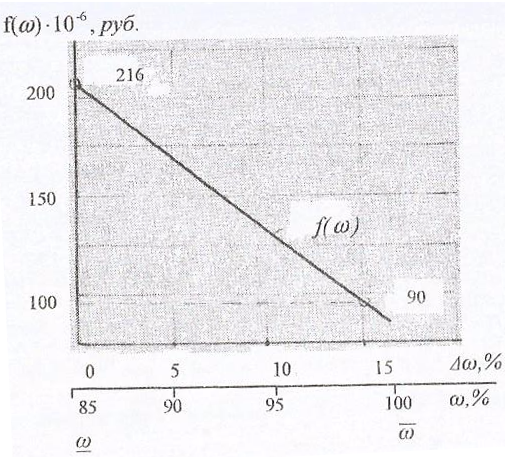


Рисунок 3.2. – Зависимость прибыли предприятия от уровня качества реализуемой продукции

Прибыль предприятия будет максимальной при нижней границе качества продукции и равна значению

f(ώ) = 216\*103 руб (3.12)

С ростом уровня качества продукции прибыль предприятия сокращается достигает отрицательной величины при верхней границе уровня качества

f(ώ) = 90\*106 руб (3.13)

Найдем величину потерь предприятия в связи с реализацией уровня качества, выгодного потребителю:

Δf (ώ) = f(ώ) - f(ώ) = 216\*103 - 90\*106 = 126\*106  (3.14)

Проведем исследование решения задачи ) при различных уровнях качества.

Таблица 3.1. - Значения спроса, прибыли, эффекта СНТК при различных значениях уровнях качества продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Δώ,% | В\*106, , руб | Д = В-Зп\*106, руб | Зп\*106, руб | Пώ = (Цi-my)\*b\*106, руб | m\*106 | Aώ \*Δώ \*106, руб | f(ώ) = (  AώΔ+D)\*106, руб |
| 0 | 316 | 216 | 100 | 31,6 | 40 | 0 | 21,6 |
| 5 |  |  |  |  |  | -42 | 174 |
| 10 |  |  |  |  |  | -84 | 132 |
| 15 |  |  |  |  |  | -126 | 90 |

Зп,Д, В, f(ώ) \* 106, руб

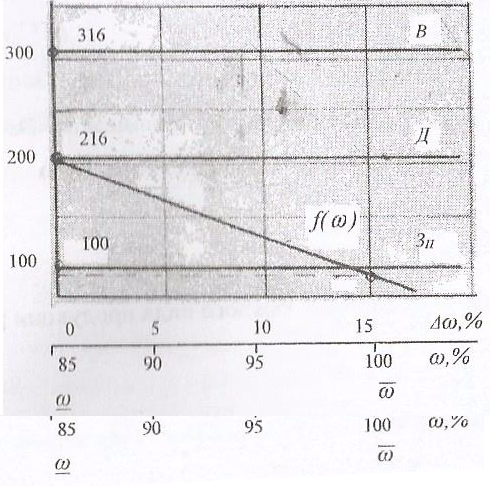


Рисунок 3.3 - Зависимости прибыли и эффекта предприятия от уровня качества реализуемой им продукции

**3.3. Мероприятия по совершенствованию механизма бюджета доходов и расходов на ПАО «ГГОК»**

Несмотря на то, что для всех организаций причины снижения ликвидности и платежеспособности индивидуальны, можно выделить несколько универсальных путей их повышения:

* снижение затрат;
* стимулирование продаж;
* оптимизация денежных потоков;
* работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования;
* реструктуризация кредиторской задолженности.

Рассмотрим перечисленные направления повышения ликвидности и

платежеспособности ПАО «ГГОК» более подробно.

* 1. Снижение затрат:

Чтобы повысить рентабельность продаж и в дальнейшем увеличить приток денежных средств, необходимо снизить затраты. В современных условиях сокращение издержек - один из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения. Для снижения затрат необходима экономия расходов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью компании.

* 1. Стимулирование продаж:

Активизация продаж должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

* 1. Оптимизация денежных потоков:

Это одна из самых важных задач финансового управления. Для этого необходимо:

* внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств;
* создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты;
* поддерживать низкий баланс на расчетных счетах в различных банках;
* рассмотреть возможность увеличения внереализационных доходов.

Наряду с перечисленными мероприятиями по оптимизации потоков

денежных средств нужно пересмотреть политику компании в области осуществления капитальных инвестиций:

* приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем;
* по проектам, остановка которых невозможна, следует изменить график поступления инвестиций так, чтобы исключить возникновение кассовых разрывов в бюджете компании.

1. Работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования:

В современных условиях предприятие не должно полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, так как это, скорее всего, вызовет резкое сокращение объемов продаж.

1. Реструктуризация кредиторской задолженности:

Это мероприятие подразумевает получение различных уступок со стороны кредиторов. К примеру, сокращение суммы задолженности или уменьшение процентной ставки по кредиту в обмен на различные активы, принадлежащие компании. Можно выделить несколько основных способов реструктуризации кредиторской задолженности:

* уступка прав собственности на основные средства;
* уступка акций компании;
* проведение взаимозачетов;
* переоформление кредиторской задолженности;
* погашение задолженности за счет предоставления векселей.

Обобщая вышесказанное, для повышения ликвидности и укрепления

платежеспособности руководству предприятия необходимо осуществлять управленческие воздействия на бизнес-процессы и ресурсы организации.

Для повышения платежеспособности ПАО «ГГОК» в первую очередь необходимо увеличить объем наиболее ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Это возможно осуществить за счет сокращения излишних материальных запасов и взыскания дебиторской задолженности.

Результаты анализа деловой активности организации требуют принятия управленческих решений о применении определенных действий для ее повышения.

Важнейшим направлением повышения эффективности использования оборотных средств является поддержание оптимального размера производственных запасов. Значительный отток денежных средств, связанных с расходами на формирование и хранение запасов, делает необходимым поиск путей их сокращения. При этом речь идет не о сведении величины расходов по созданию и содержанию производственных запасов к минимуму. Такое решение, как правило, оказывается неэффективным и приводит к росту потерь другого рода (например, от порчи и бесконтрольного использования запасов). Задача состоит в том, чтобы найти «золотую середину» между чрезмерно большими запасами, способными вызвать финансовые затруднения (нехватка денежных средств), и чрезмерно малыми запасами, опасными для стабильности производства. Такая задача не может быть решена в условии стихийного формирования запасов, необходима налаженная система контроля и анализа запасов.

Основные направления повышения эффективности управления производственными запасами следующие:

* оценка рациональности структуры запасов, позволяющая выявить ресурсы, объем которых явно избыточен, и ресурсы, приобретение которых нужно ускорить. Это позволит избежать излишних вложений капитала в материалы, потребность в который сокращается или не может быть определена. Таким образом, обеспечивается поддержание производственных запасов в наиболее ликвидном состоянии и сокращение средств, иммобилизованных в запасы;
* определение сроков и объемов закупок материальных ценностей. Здесь необходимо учитывать, во-первых, средний объем потребления материалов в течение производственно-коммерческого цикла, во-вторых, дополнительное количество (страховой запас) ресурсов для возмещения непредвиденных расходов материалов (например, в случае срочного заказа) или увеличения периода, требуемого для формирования необходимых запасов;
* выборочное регулирование производственных запасов, предполагающее, что внимание нужно акцентировать на дорогостоящих материалах или материалах, имеющих высокую потребительную привлекательность.

Важнейшим резервом повышения эффективности использования оборотных средств является эффективное управление дебиторской задолженностью. Здесь существует ряд мероприятий, реализация которых позволяет оперативно управлять дебиторской задолженностью:

* контролировать состояние расчетов с покупателями по отсроченным (просроченным) задолженностям;
* по возможности ориентироваться на большее число покупателей, чтобы уменьшить риск неуплаты одним или несколькими крупными покупателями;
* предоставлять скидки при досрочной оплате;
* предоставлять скидки при досрочной оплате;
* следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности.

Значительное преобладание дебиторской задолженности создает угрозу

финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных (как правило, дорогостоящих) средств. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской может привести к неплатежеспособности предприятия.

При разработке направлений повышения эффективности управления денежными потоками, следует учитывать, что как дефицит, так и избыток денежных средств отрицательно влияет на финансовое состояние организации. При избыточном денежном потоке происходит потеря реальной стоимости временно свободных денежных средств в результате инфляции, теряется часть потенциального дохода от недоиспользования денежных средств в операционной или инвестиционной деятельности, замедляется оборачиваемость капитала в результате простоя денежных средств.

Наличие избыточного денежного потока на протяжении длительного времени может быть результатом неправильного использования оборотного капитала. Чтобы деньги эффективно работали на предприятии, необходимо их пускать в оборот с целью получения прибыли:

* расширять свое производство, прокручивая их в цикле оборотного капитала;
* обновлять основные фонды, приобретать новые технологии;
* инвестировать в доходные проекты других хозяйствующих субъектов с целью получения выгодных процентов;
* досрочно погасить кредиты банка и другие обязательства с целью уменьшения расходов по обслуживанию долга.

Уменьшить дефицит денежного потока можно за счет мероприятий, способствующих ускорению поступления денежных средств и замедлению выплат. Ускорить поступление денежных средств можно путем:

* перехода на полную или частичную предоплату продукции покупателями;
* сокращения сроков предоставления товарного кредита;
* увеличения ценовых скидок при продажах за наличный расчет;
* применения мер для ускорения погашения просроченной дебиторской задолженности (учета векселей, факторинга);
* привлечения кредитов;
* продажи или сдачи в аренду неиспользуемой части основных средств;
* дополнительной эмиссии акций с целью увеличения собственного капитала.

Формирование механизма бюджетного управления ПАО «ГГОК» включает следующие направления деятельности:

- Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности, внутренний эффект - повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами;

- Снижение издержек производства, внутренний эффект - снижение величины запасов и затрат, повышение рентабельности реализации.

- Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, внутренний эффект - ритмичность поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям платёжеспособности.

Анализ дебиторской задолженности лучше всего начинать с составления реестра «старения» счетов дебиторов. Исходной информацией для составления такого реестра являются данные бухгалтерского учета по задолженности конкретных контрагентов, при этом важно получить информацию не только о сумме задолженности, но и о сроках ее возникновения. Для получения информации о просроченной задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами.

Чтобы эффективно управлять дебиторской задолженностью, предприятию необходимо выполнять следующие рекомендации:

* 1. контролировать состояние расчетов с покупателями (по отсроченной задолженности) и своевременно предъявлять исковые заявления;
  2. ориентироваться на возможно большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными потребителями;
  3. следить за соответствием кредиторской и дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность является источником погашения кредиторской задолженности предприятия. Если на предприятии будут заморожены суммы в расчетах с покупателями и заказчиками, то оно может почувствовать острый дефицит денежных средств, что приведет к образованию кредиторской задолженности, просрочкам платежей в бюджет, внебюджетные фонды, отчислениям на социальные нужды, задолженности по заработной плате и прочим платежам. Это в свою очередь повлечет за собой начисление штрафов, пеней, неустоек.

Нарушение договорных обязательств и несвоевременные расчеты с поставщиками приведут к потере деловой репутации компании и в конечном итоге к неплатежеспособности и не ликвидности.

Анализ и управление дебиторской задолженностью предполагает, в первую очередь, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Ускорение оборачиваемости средств в динамике рассматривается, как положительная тенденция.

Общая схема контроля дебиторской задолженности, как правило, включает в себя несколько этапов:

Этап 1. Задается критический уровень дебиторской задолженности; все расчетные документы, относящиеся к задолженности, превышающей критический уровень, подвергаются проверке в обязательном порядке.

Этап 2. Из оставшихся расчетных документов делается контрольная выборка.

Этап 3. Проверяется реальность сумм дебиторской задолженности в отобранных документах. В частности могут направляться письма контрагентам с просьбой подтвердить реальность проставленной в документе или проходящей в учете суммы.

Для осуществления эффективного контроля получения средств за оказанные услуги необходимо ввести четкое разграничение функций персонала по управлению дебиторской задолженностью. В таблице 3.2. представлен предлагаемый регламент.

Таблица 3.2. - Регламент управления дебиторской задолженностью ПАО «ГГОК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап управления  дебиторской задолженностью | Процедура | Ответственное лицо/подразделение |
| Срок оплаты не наступил | Заключение договора | Отдел маркетинга и логистики |
| За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты - звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки, а при необходимости - сверка сумм | Менеджер отдела маркетинга и логистики |
| Контроль получения счетов- фактур от поставщиков сопутствующих/дополнительных услуг информирование коммерческой службы о поступлении или не поступлении средств по выставленным счетам | Бухгалтерия |
| Просрочка до 45 дней | При неоплате в срок - звонок с выяснением причин, формирование графика платежей; направление уведомления о запрете выдачи груза получателю | Менеджер отдела маркетинга и логистики |
| Просрочка от 45 до 90 дней | Предарбитражное предупреждение | Юрист |
| Просрочка от 90 до 180 дней | Ежедневные переговоры с ответственными лицами | Начальник отдела маркетинга и логистики |
| Просрочка свыше 180 дней | Официальная претензия; подача иска в арбитражный суд | Юрист |

Таким образом, ответственность за управление дебиторской задолженностью строго разграничивается между оперативной, коммерческой, финансовой и юридической службами. Схема распределения ответственности построена таким образом, что коммерческая служба (отдел маркетинга и логистики) разрабатывает и заключает договор, удовлетворяющий интересы обеих сторон, ведет прямые переговоры с заказчиками; финансовая служба (бухгалтерия) берет на себя информационную и аналитическую поддержку; а юрист обеспечивает юридическое сопровождение.

Существуют значительные внутренние резервы и механизмы, позволяющие управлять дебиторской задолженностью более эффективно и получить дополнительные оборотные средства.

Поскольку доля денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в балансе ПАО «ГГОК» весьма незначительна, наиболее ликвидным активом, находящимся в распоряжении предприятия, должна быть дебиторская задолженность.

Пунктом 70 Положения по ведению бухгалтерского учета предусмотрено право организации создавать резервы по сомнительным долгам по расчетам с другими организациями и гражданами за работы и услуги. Суммы создаваемых резервов относятся на финансовые результаты организации. Решение о создании резерва закрепляется организацией в учетной политике (п. 5 ПБУ 1/08 «Учетная политика организации»). Следовательно, по просроченным платежам ПАО «ГГОК» имеет право создавать резервы по сомнительным долгам.

Отсутствие на фирме резервов по сомнительным долгам приводит к тому, что ПАО «ГГОК» в отдельные периоды несет существенные непредвиденные расходы, что приводит к неблагоприятному финансовому состоянию, а также к увеличению риска потери платежеспособности.

Сомнительным долгом признается дебиторская задолженность компании, которая не погашена в установленные договором сроки и не обеспечена соответствующими гарантиями. Сомнительные долги выявляются в результате проведенной инвентаризации дебиторской задолженности.

Величина резерва определяется отдельно по каждому сомнительному долгу. Если до конца отчетного года, следующего за годом создания резерва по сомнительным долгам, этот резерв не будет использован, то при составлении бухгалтерского баланса на конец отчетного года неизрасходованные суммы присоединяются к финансовым результатам.

Рассмотрим возможности создания резервов по сомнительным долгам для ПАО «ГГОК».

Результаты инвентаризации дебиторской задолженности по поставленной продукции по состоянию на 31.12.2016 г. со сроком возникновения более одного года представлены в таблице 3.3.

Талица 3.3. - Дебиторская задолженность ПАО «ГГОК»

|  |  |
| --- | --- |
| Дебитор | Задолженность, тыс. руб |
| ООО «Энергопромресурс» | 623213 |
| АО «ОДК» | 449980 |
| ОАО «Металлист-Самара» | 788208 |
| АО РКЩ Прогресс | 702791 |

В бухгалтерском учете все долги признаны сомнительными. Создание резерва смягчает отрицательные последствия списания безнадежных долгов, но не устраняет их, в связи этим основой управления дебиторской задолженностью ПАО «ГГОК» должны стать мероприятия по предупреждению возникновения долгов и организации из взыскания.

**Заключение**

Таким образом, бюджета зависит от разных факторов: структуры организации, направления деятельности, объема выручки и размера расходов, связи процесса составления бюджета с финансовой структурой предприятия, а также профессионализма кадров.

В ходе написания данной работы, были рассмотрены понятия основного бюджета предприятия и его видов:

- операционный бюджет;

- финансовый бюджет;

- бюджет денежных средств;

- бюджет капитальных вложений;

- основной (сводный) бюджет ;

В данной работе объектом исследования выступает организация процесса разработки основного бюджета предприятия ПАО «ГАЙСКИЙ ГОК».

Также в ходе работы была предложена поэтапная методика оценки эффективности бюджета на предприятии:

- I этап. Сбор и обработка исходной информации.

- II этап. Расчет и оценка динамики эффективности деятельности предприятия. Были выявлены группы внешних рыночных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия:

1. Маркетинговые факторы: емкость рынка, доля рынка предприятия, рекламный бюджет.

2. Социально-экономические факторы: фонд потребления (или покупательные фонды), импорт продовольственных товаров и сырья.

3. Ценовые факторы: уровень потребительских цен, уровень инфляции.

4. Инвестиционные факторы: инвестиции.

В ходе исследования был проведен анализ показателей экономического развития и оценка эффективности и недостатков бюджета ПАО «ГАЙСКИЙ ГОК».

По результатам исследования были получены следующие выводы: на протяжении анализируемого периода предприятия работает прибыльно и достаточно эффективно, о чем свидетельствуют показатели рентабельности. Оценка финансового состояния ПАО «ГГОК» позволило сделать вывод о том что состояние предприятия финансовое устойчивое и независимо от внешних кредиторов, о чем свидетельствует показатель обеспеченности собственным капиталом.

В рамках совершенствования механизма бюджетного управления ПАО «ГГОК» предлагаются следующие направления: усиление работы по взысканию дебиторской задолженности, внутренний эффект - повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами; снижение издержек производства, внутренний эффект - снижение величины запасов и затрат, повышение рентабельности реализации; ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, внутренний эффект - ритмичность поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям платёжеспособности.

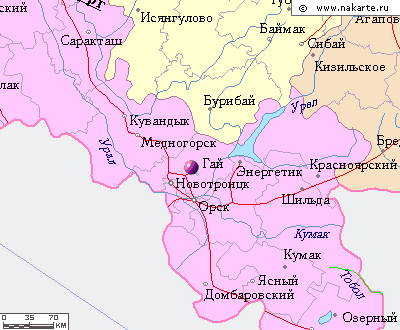
Ориентир на управление дебиторской задолженностью ПАО «ГГОК» обусловлено значительной величиной данного вида задолженности, а так же положительной тенденцией ее роста.

Анализ процесса формирования бюджета доходов и расходов позволил разработать собственную модель бюджета и контроля доходов и расходов при выпуске продукции ПАО «ГГОК», которая должна включать следующие направления: изменение плана бюджетирования с переходом с жесткого бюджета на гибкий по месяцам; проведение управленческой и финансовой диагностики организации; разработка концепции системы бюджетирования; разработка системы бюджетирования в организации; составление индивидуальной схемы бюджетирования и выделения ЦФО, что позволит установить контроль за исполнением бюджетов.

Таким образом, реализация данных направлений будет способствовать эффективному функционированию механизма бюджета доходов и расходов ПАО «ГГОК», оказывая положительное влияние на финансовое состояние и положение предприятия в целом.

**Приложение А**

**Карта месторождения**



1. Бочкарев, А. Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова [и др.]. М.: Эксмо, 2018. – 964 с. ISBN 978-5-699-19773-6, 5-699-19773-7. [↑](#footnote-ref-1)
2. Адамова, Г. А. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению «Экономика» 080100, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / Г. А. Адамова. М.: ГУУ, 2013. 201 с. – ISBN 978-5-215-025215. [↑](#footnote-ref-2)
3. Смирнова, О. П. Бюджетирование на предприятии : учеб. пособие / О. П. Смирнова, Д. Ю. Быков. – Ива- ново, 2017. – 96 с. – ISBN 978-5-9616-0391-0. [↑](#footnote-ref-3)
4. Горбунова Е. Г., Шамрай Л. В. Оценка результативности управленческих решений по критериям экономической эффективности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 2 (27). С. 181—186. [↑](#footnote-ref-4)
5. Троянова Е. Н. Совершенствование методов управления эффективностью деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2010. – С 204. [↑](#footnote-ref-5)
6. http://www.ggok.ru/ru/about/us/ [↑](#footnote-ref-6)
7. Результативность и эффективность бюджетных расходов / под ред.: А. В. Дорждеева, А. В. Гуковой. — М.: Книжная редакция «Финансы», 2018 – С 35. [↑](#footnote-ref-7)