**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc499379020)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ 5](#_Toc499379021)

[1.1. Понятие, сущность, цели и функции бюджетирования 5](#_Toc499379022)

[1.2. Основные методы бюджетирования 8](#_Toc499379023)

[ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «Кузнецов» 10](#_Toc499379024)

[2.1. Краткая характеристика ПАО «Кузнецов» 10](#_Toc499379025)

[2.2. Анализ системы бюджетирования ПАО «Кузнецов» 13](#_Toc499379026)

[ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «Кузнецов» 19](#_Toc499379027)

[3.1. Актуальные проблемы внедрения системы бюджетирования в обществе ПАО «Кузнецов» 19](#_Toc499379028)

[3.2. Разработка комплекса мер, направленных на совершенствование системы бюджетирования ПАО «Кузнецов» 23](#_Toc499379029)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29](#_Toc499379030)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 31](#_Toc499379031)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 33](#_Toc499379032)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования, проведенного в ходе написания работы, обусловлена следующими факторами:

1. В условиях конкуренции и нестабильной внешней среды необходимо создание системы оперативного реагирования на отклонения от нормальной деятельности предприятия с целью дальнейшего прогнозирования.

2. Необходимость планирования затрат на предприятия – данный фактор является одним из ключевых критериев развития предприятия в будущем: осуществляет распределение и потребление материальных ценностей, помогает разработать стратегию деятельности и оценить реальные возможности компании.

3. Для успешного развития производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации, необходимо проводить прогнозирование и определение всех финансовых затрат для оптимизации работы и возможности функционирования предприятия в будущем на территории РФ.

Цель исследования – изучение понятия бюджетирования деятельности организации и разработка комплекса мер, направленных на совершенствование системы бюджетирования.

Для достижения поставленной цели в работе решены задачи, которые логично и последовательно раскрывают тему и главы, обозначенные в содержании. Задачи исследования состоят в том, чтобы:

- изучить понятие, сущность, цели и функции бюджетирования;

- рассмотреть основные методы бюджетирования;

- проанализировать систему бюджетирования на примере ПАО «Кузнецов»;

- выявить актуальные проблемы внедрения системы бюджетирования в обществе ПАО «Кузнецов»;

- разработать комплекс мер, направленных на совершенствование системы.

Объектом исследования является ПАО «Кузнецов»

Предметом исследования выступает система бюджетирования.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования основных аспектов бюджетирования: Бердниковой Т.Б., Бримсона Д., Васиной А.А., Дубровина И. А., Кеворковой Ж.А., Либермана И.А., Немировского И. Б., Поукока М.А., Салтыковой Г.А., Хруцкого В.Е., Шариновой Г.А., Янковской В.В. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития рыночной экономики, основы организации формирования механизма бюджета доходов и расходов и управления деятельностью промышленного предприятия.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

## 1.1. Понятие, сущность, цели и функции бюджетирования

В рыночных условиях хозяйствования процветающим считается предприятие, получающее устойчивую прибыль от своей деятельности. Это задача-максимум может быть реализована на стабильной основе посредством бюджетирования. Как известно, ведущая роль в координации деятельности субъектов рынка принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объёмы и способы производства для участников хозяйственных связей. Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в  
состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждого предприятия механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов. Поэтому деятельность организации регулируется через принятие плановых решений.

Бюджетирование – один из эффективных инструментов управления, который при грамотном подходе к его использованию позволяет предприятию эффективнее зарабатывать прибыль и управлять финансовыми потоками.

Рассматривая бюджетирование, нужно обратить внимание на такие понятия, как «бюджет», «бюджетное планирование», потому что эти понятия имеют тесную связь между собой [5].

Под бюджетом понимается именно план в денежном выражении, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить понесенные затраты и полученные результаты в целом и по отдельным периодам. Это основной источник информации для оценки будущего (прогнозируемого) финансового состояния предприятия, корректирующих управленческих решений.

Бюджетное планирование – это процесс составления и исполнения бюджета, который представляет собой финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для целей, поставленных компанией.

Целью бюджетирования являются:

* осуществление периодичного планирования;
* обеспечение координации, кооперации, коммуникации;
* требование к менеджерам количественно обосновать их планы;
* обеспечение осведомленности по затратам;
* создание системы оценки и контроля исполнения;
* мотивация сотрудников путем ориентации на достижение цели организации;
* исполнение требований законов и договоров [4].

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса, который необходим по объему и структуре необходимыми денежными ресурсами.

Основными задачами бюджетирования являются:

* Планирование. Подготовка планов и бюджетов позволяет менеджерам намечать конкретные цели в будущем, предвидеть проблемы и находить пути их решения, определять направление развития, обосновывать выделение финансовых ресурсов.
* Анализ и Контроль. Контроль за деятельностью Компании может быть осуществлен путем сопоставления фактических результатов с запланированными.
* Координация. Процесс формирования бюджета Компании заставляет отделы и отдельных руководителей работать сообща, чтобы обеспечить достижение намеченных целей.
* Оценка. Поскольку бюджет является планом, выраженным в деньгах, степень его выполнения может быть использована в качестве критерия оценки результатов деятельности отделов и руководителей.
* Мотивация. Бюджет отражает ожидаемые от конкретных исполнителей финансовые результаты и выступает в качестве одного из стимулов к их достижению. [1]

Бюджетирование выполняет три основные функции.

***Функция планирования*** – является самой важной, поскольку бюджетирование является основой для внутрифирменного планирования. Исходя из стратегических целей предприятия бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, а также способствуют правильному и четкому целеполаганию и разработке стратегии бизнеса.

***Функция учета.*** Бюджетирование является также основой для управленческого учета, поскольку отражает движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме, а также своевременно представляет соответствующие показатели финансовой деятельности предприятия в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.

***Функция контроля*** – как бы ни был хорош план, он остается бесполезным, если нет эффективного контроля его осуществления. Бюджет представляет собой набор показателей или критериев, которые должны использоваться при контроле деятельности предприятия. Путем непрерывного сопоставления фактических данных с плановыми показателями можно оценивать деятельность на любом этапе, выявлять отклонения деятельности от того, что предполагалось бюджетом, и корректировать действия.

## 1.2. Основные методы бюджетирования

1. **«**Сверху-вниз». Предполагает, что топ-менеджеры осуществляют процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров среднего и низшего звена. Такой подход дает возможность полностью учитывать стратегические цели компании, уменьшить затраты времени и избежать проблем, связанных с согласованием и агрегированием (агрегирование – объединение по укрупненным статьям расходов (сворачивание бюджетов). На практике часто расходы на персонал сворачиваются так, что остаются только показатели «заработная плата» и «налоги», а все остальные расходы показываются в бюджете «прочие расходы») [6].

Вместе с тем недостатком данного подхода является слабая ориентация менеджеров среднего и низшего звена на достижение целей. Кроме того, этот вид бюджетирования требует от топ-менеджмента компании четкого понимания основных особенностей организации, специфики деятельности, а также способностей (и возможностей) сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Вариант "сверху - вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом подход "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, он применяется не «в явном виде», а вместе с другими вариантами бюджетирования.

2. «Снизу-вверх». Применяется на больших предприятиях, где руководители структурных подразделений (служб, отделов) составляют собственные бюджеты, которые потом обобщаются (например, в бюджеты цеха, производства, завода). В этом случае менеджеры высшего и среднего звена осуществляют согласование и координацию различных бюджетных показателей. Одним из недостатков такого подхода является нередкое завышение руководителями плановых показателей по расходам и занижение их по доходам ради получения незаслуженного вознаграждения [12].

Этот вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации, которая проходит путь от исполнителей к менеджерам нижнего звена и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных подразделений или бизнес-единиц. Довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета. Подход «снизу – вверх» широко распространен ввиду неопределенности перспектив развития рынка в целом и неумения некоторых руководителей заниматься планированием.

3. "Снизу-вверх и сверху-вниз". Является самым сбалансированным методом и позволяет избежать негативных последствий предыдущих подходов: топ-менеджмент только дает целевые установки, а руководители низшего и среднего звена составляют и согласуют бюджет, направленный на достижение поставленных целей всей компании.

# ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «Кузнецов»

## 2.1. Краткая характеристика ПАО «Кузнецов»

ПАО «Кузнецов» – является ведущим предприятием в России по разработке, производству, техническому сопровождению в эксплуатации и ремонту газотурбинных авиационных, жидкостных ракетных двигателей, газотурбинных установок для наземного использования в газовой отрасли, энергетике.

ПАО «Кузнецов» входит в состав Объединенной двигателестроительной корпорации. Является ведущим предприятием в России по разработке, производству, техническому сопровождению в эксплуатации и ремонту газотурбинных авиационных, жидкостных ракетных двигателей, газотурбинных установок для наземного использования в газовой отрасли, энергетике.

Предприятие ведёт отсчёт своей истории с осени 1912 года, когда в Москве, на Николаевской улице (ныне Ткацкой), на базе кустарных мастерских был открыт небольшой механический завод французского Общества «Гном» по сборке авиационных звездообразных семицилиндровых ротативных двигателей воздушного охлаждения «Гном» мощностью 50 л.с. (80 л.с. с 1913 г.). Двигатели собирались полностью из ввозимых деталей и узлов. Двигатели «Гном» использовались в авиации царской России на самолётах «Фарман», «Ньюпор» и самолётах отечественных конструкций.

Основными видами деятельности ПАО «Кузнецов» являются:

- космическая деятельность;

- разработка, производство, ремонт вооружения и военной техники;

- разработка, производство, ремонт, испытание авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;

- защита государственной тайны на предприятии;

- эксплуатация взрывопожароопасных производственных объектов;

- эксплуатация химически опасных производственных объектов;

- деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению отходов I-IV класса опасности;

- деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений;

- пользование недрами;

- использование источников ионизирующего излучения;

- гарантийное и послегарантийное обслуживание выпускаемой продукции и организация сервисной сети в регионах и странах ее реализации;

- разработка и производство товаров народного потребления;

- выполнение ОКР технологического и производственного назначения по договорам (соглашениям) с заказчиками, включая государственные заказы;

- оказание услуг местной телефонной связи и услуг подвижной радиосвязи предприятиям, организациям;

- организация и проведение выставок, аукционов;

- осуществление внешнеэкономической деятельности с целью развития международного сотрудничества, содействия научно-техническому, спортивному и культурному обмену, развития иностранного туризма;

- осуществление профессиональной образовательной деятельности в структурном под разделении акционерного ПАО «Кузнецов».

Стратегической целью ПАО «Кузнецов» на данный момент является - создание предприятия, способного конкурировать с мировыми лидерами в наукоемких отраслях промышленности и высоких технологий.

Так же необходимо отметить, что не смотря на уникальность производимых технологий ПАО «Кузнецов», в данном сегменте существуют конкуренты: ОАО «КМПО» (г. Казань), ПАО «НПО Сатурн» (г. Рыбинск), ПАО «УМПО» (г. Уфа), АО «ОДК-ПМ» (г. Пермь).

На постсоветском пространстве конкурентами ПАО «Кузнецов» являются украинские производители: ОАО «Мотор-Сич» (г. Запорожье), ГП НПКГ «Зоря-Машпроект» (г. Николаев).Далее проанализируем динамику финансовых результатов ПАО «Кузнецов» за период с 2014 по 2016 гг. (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1. – Динамика финансовых результатов ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., тыс. руб. [16]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Темп роста в 2016 году относительно, % | |
| 2014 года | 2015 года |
| Выручка | 10 055 212 | 10 267 591 | 9 658 472 | 96,05 | 94,07 |
| Себестоимость продаж | -7 887 272 | (6 923 574) | (7 744 778) | 98,19 | 111,86 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2 167 940 | 3 344 017 | 1 913 694 | 88,27 | 57,23 |
| Коммерческие расходы | -104 564 | (84 488) | (86 976) | 83,18 | 102,94 |
| Управленческие расходы | -1 745 660 | (1 978 654) | (2 123 682) | 121,65 | 107,33 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 317 716 | 1 280 875 | (296 964) | -93,47 | -23,18 |
| Доходы от участия в других организациях | 2 123 | 39 | 2 103 | 99,06 | 5392,31 |
| Проценты к получению | 11 947 | 26 283 | 62 643 | 524,34 | 238,34 |
| Проценты к уплате | -1 111 798 | (1 562 428) | (2 066 987) | 185,91 | 132,29 |
| Прочие доходы | 754 564 | 2 223 165 | 898 406 | 119,06 | 40,41 |
| Прочие расходы | -1 222 351 | (2 966 662) | (2 882 184) | 235,79 | 97,15 |
| Чистая прибыль (убыток) | -1 190 043 | -1 036 808 | -3 959 069 | 332,68 | 381,85 |

Рисунок 2.1. – Динамика чистой прибыли ПАО «Кузнецов», тыс. руб

Данные рисунка 2.1. и таблицы 2.1. показали, что в 2016 году отмечается снижение объемов производства в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 5,93% и в сравнении с 2014 годом – на 3,95%. Так же необходимо отметить значительный рост величины себестоимости в 2016 году относительно 2015 года на 11,86%.

По результатам трех анализируемых периодов ПАО «Кузнецов» был получен убыток. При этом максимальный размер убытка отмечается в 2016 году – это 3959 млн. рублей, что свидетельствует о нерентабельности деятельности предприятия.

## 2.2. Анализ системы бюджетирования ПАО «Кузнецов»

Для комплексной оценки системы бюджетирования ПАО «Кузнецов» проанализируем динамику и структуру активов и источников их финансирования.

В таблице 2.2. представлена динамика актива баланса ПАО «Кузнецов».

Таблица 2.2. – Динамика актива баланса ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., тыс. руб [16]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Темп роста в 2016 году относительно,% | |
| 2014 года | 2015 года |
| **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 8 914 464 | 9 947 789 | 11 177 094 | 125,38 | 112,36 |
| Нематериальные активы | 9 153 | 5 192 | 1 370 | 14,97 | 26,39 |
| Результаты исследований и разработок | 474 262 | 491 865 | 494 888 | 104,35 | 100,61 |
| Нематериальные поисковые активы | - | - | - |  |  |
| Материальные поисковые активы | - | - | - |  |  |
| Основные средства | 6 218 579 | 7 214 403 | 7 917 220 | 127,32 | 109,74 |
| в том числе: Основные средства в организации | 5 619 306 | 5 656 449 | 5 315 960 | 94,60 | 93,98 |
| Строительство объектов основных средств | 517 045 | 1 227 965 | 1 950 971 | 377,33 | 158,88 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 |  | 16 794 |  |  |
| Финансовые вложения | 2 840 | 2 895 | 2 252 | 79,30 | 77,79 |
| Отложенные налоговые активы | 1 175 234 | 1 104 383 | 1 588 141 | 135,13 | 143,80 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 034 396 | 1 129 050 | 1 156 429 | 111,80 | 102,42 |
| в том числе: Авансы, выданные на строительство, приобретение и модернизацию основных средств | 1 034 228 | 1 128 419 | 1 150 345 | 111,23 | 101,94 |
| **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 12 298 586 | 13 476 148 | 20 448 679 | 166,27 | 151,74 |
| Запасы | 6 608 357 | 8 936 971 | 10 708 948 | 162,05 | 119,83 |
| в том числе: Материалы | 2 818 363 | 3 235 368 | 4 045 413 | 143,54 | 125,04 |
| Основное производство | 866 224 | 3 387 691 | 5 082 467 | 586,74 | 150,03 |
| Полуфабрикаты собственного производства | 2 627 688 | 2 137 540 | 1 355 013 | 51,57 | 63,39 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 25 366 | 48 911 | 245 112 | 966,30 | 501,14 |
| Дебиторская задолженность | 3 459 047 | 3 393 007 | 4 955 956 | 143,28 | 146,06 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 875 640 | 1 198 380 | 1 088 548 | 124,31 | 90,83 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 2 373 531 | 1 701 127 | 3 688 062 | 155,38 | 216,80 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 459 | 421 | 142 619 | 31071,68 | 33876,25 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 2 198 958 | 1 088 611 | 4 387 628 | 199,53 | 403,05 |
| в том числе: Расчетные счета | 1 536 442 | 1 087 361 | 4 386 065 | 285,47 | 403,37 |
| Прочие специальные счета | 661 690 | - | - |  |  |
| Прочие оборотные активы | 6 399 | 8 226 | 8416 | 131,52 | 102,31 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 23 423 937 | 31 625 773 | 149,09 | 135,01 |

Исходя из данных таблицы 2.2. можно сделать вывод об общем росту величины имущества ПАО «Кузнецов» в 2016 году относительно 2015 года на 35,01% и в сравнении с 2014 годом на 49,09%.

Рисунок 2.2. – Динамика активов ПАО «Кузнецов», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.2. видно, что в 2016 году отмечается рост, как внеоборотных, так и оборотных активов. Рост внеоборотных активов в основном представлен увеличением стоимости основных средств в результате покупки, а так же за счет строительства объектов.

В структуре оборотных активов отмечается рост величины запасов в 2016 году – на 19,83% в сравнении с 2015 годом и на 62,05% относительно 2014 года. Так же отмечается рост дебиторской задолженности, а в частности: расчетов с покупателями и заказчиками. Так же в 2016 году отмечается рост денежных средств, что говорит о ликвидности активов ПАО «Кузнецлв».

Таблица 2.3. – Динамика пассива баланса ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., тыс. руб [16]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Темп роста в 2016 году относительно, % | |
| 2014 года | 2015 года |
| **КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | (12 477) | 3 920 655 | 2 013 300 | - | 51,35 |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1 028 | 1 028 | 1 028 | 100,00 | 100,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | (10 284) | (10 284) | (10 284) | 100,00 | 100,00 |
| Переоценка внеоборотных активов | 4 023 807 | 4 013 622 | 4 005 336 | 99,54 | 99,79 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 5 311 890 | 5 311 890 | 5 311 890 | 100,00 | 100,00 |
| Резервный капитал | - | - | - |  |  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (9 810 506) | (10 831 740) | (14 782 518) | 150,68 | 136,47 |
| Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением УК (до регистрации изменений в учредительных документах) | 471 588 | 5 436 140 | 7 487 848 | 1587,79 | 137,74 |
| **ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | 6 316 048 | 4 179 915 | 15 234 070 | 241,20 | 364,46 |
| Заемные средства | 3 977 350 | 2 941 537 | 13 740 797 | 345,48 | 467,13 |
| в том числе: Долгосрочные кредиты | 3 977 350 | 2 018 102 | 8 459 877 | 212,70 | 419,20 |
| Долгосрочные займы | - | 896 494 | 5 074 400 |  | 566,03 |
| Отложенные налоговые обязательства | 657 354 | 623 230 | 769 082 | 117,00 | 123,40 |
| Оценочные обязательства | 322 944 | 615 149 | 724 191 | 224,25 | 117,73 |
| Прочие обязательства | 1 358 400 | - | - |  |  |
| **КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** | 14 909 479 | 15 323 366 | 14 378 403 | 96,44 | 93,83 |
| Заемные средства | 7 694 463 | 7 518312 | 3 912 427 | 50,85 | 52,04 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 7 001 431 | 7 439 581 | 3 893 222 | 55,61 | 52,33 |
| Краткосрочные займы | 673 314 | - | - |  |  |
| Кредиторская задолженность | 6 587 812 | 7 118191 | 9 696 563 | 147,19 | 136,22 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 619 154 | 1 000 971 | 1 190 151 | 192,22 | 118,90 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 5 273 551 | 5 058 610 | 7 513 166 | 142,47 | 148,52 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 279 772 | 640 878 | 617 745 | 220,80 | 96,39 |
| Доходы будущих периодов | 275 874 | 310 748 | 285 742 | 103,58 | 91,95 |
| Оценочные обязательства | 351 330 | 376 114 | 483 671 | 137,67 | 128,60 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 23 423 937 | 31 625 773 | 149,09 | 135,01 |

В 2016 году отмечается рост объемов источников финансирования ПАО «Кузнецов» на 35,01% в сравнении с 2015 годом и на 49,09% относительно 2014 года.

Так же необходимо отметить снижение величины краткосрочных обязательств на 6,17% относительно 2015 года и на 3,56% в сравнении с 2014 годом.

Рисунок 2.3. – Динамика пассива ПАО «Кузнецов», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.3., отмечается стремительный рост долгосрочных обязательств в сравнении с 2015 и 2014 годом: на 264,46% и 141,20% соответственно. Одновременно отмечается снижение величины собственного капитала в 2016 году на 48,65% относительно 2015 года. Это свидетельствует о повышении уровня финансовой зависимости ПАО «Кузнецов» от внешних кредиторов.

Далее проанализируем структуру актива и пассива ПАО «Кузнецов» за период с 2014 по 2016 гг.

Рисунок 2.4. – Структура актива ПАО «Кузнецов» на конец 2016 года, %

Данные рисунка 2.4. показывают, что наибольший удельный вес в структуре актива ПАО «Кузнецов» занимают запасы – 35% - то есть оборотные активы. Основные средств представлены 26%, а именно основными средствами. Положительным фактором является достаточно большая доля структуры представлена денежными средствами -14% и дебиторской задолженности – 16% - что свидетельствует о платежеспособности и ликвидности активов предприятия.

Рисунок 2.5. – Структура пассива ПАО «Кузнецов» на конец 2016 года, %

Данные и рисунка 2.5. показывают, что в структуре источников финансирования ПАО «Кузнецов» преобладают заемные средства, а именно по состоянию на конец 2016 года: долгосрочные заемные средства – 42%, кредиторская задолженность – 30%, краткосрочные заемные средства – 12%, что подтверждает вывод о повышении уровня финансовой зависимости от внешних кредиторов.

Таким образом, исходя из выше представленной информации, можно сделать вывод, что ПАО «Кузнецов» обладает достаточно финансово устойчивым положением. При этом результаты деятельности предприятия показывают его нерентабельность, что говорит о необходимости пересмотра политики планирования расходов ПАО «Кузнецов».

# ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО «Кузнецов»

## 3.1. Актуальные проблемы внедрения системы бюджетирования в обществе ПАО «Кузнецов»

В ходе оценки бюджетирования ПАО «Кузнецов», было выявлено, что, несмотря на немаловажную работу уже проделанную в этой области, существует ряд еще недостаточно разработанных вопросов. В связи с ужесточением конкуренции на рынке, эти проблемы приобретают особую значимость. Поэтому в настоящее время в ПАО «Кузнецов» специалистами разрабатываются приоритетные направления для дальнейшего развития бюджетирования на предприятии.

В результате анализа финансового положения и финансовой устойчивости

ПАО «Кузнецов» было выявлено, что компания находится в неустойчивом финансовом положении. При формировании финансовой устойчивости ПАО «Кузнецов» представляются следующие проблемы:

1) отсутствие рационального сочетания собственных и заемных средств. Преобладание заемных средств по увеличению собственного капитала, в том числе заемные средства в нефинансовой форме, то есть приобретение материальных ценностей в кредит без учета реальной возможности их оплаты деньгами. Из первой проблемы вытекает вторая;

2) неудовлетворенность баланса собственными средствами;

3) наличие длительной просроченной задолженности поставщикам,

инвесторам, банкам, бюджету, внебюджетным фондам и многим другим кредиторам.

Основными причинами, сдерживающими развитие предприятия стали, с одной стороны неплатежи покупателей, с другой стороны большая доля денежной составляющей в расчетах за приобретаемые технологии и оборудование. Высокая доля внеоборотных активов характеризует тенденцию к замедлению оборачиваемости оборотных активов;

4) недостаточное количество краткосрочной дебиторской задолженности для покрытия среднесрочных обязательств компании;

5) отрицательная динамика капитала и резервов. Данная тенденция является отрицательной и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании;

6) низкие темпы наращивания запасов. Повышенные темпы роста требуют высокого содержания запасов;

7) безусловной проблемой при анализе и оценке финансовой устойчивости является ее информационная составляющая.

Для проведения анализа используется только бухгалтерская отчетность. Динамическая оценка работы компании порой подменяется статистической оценкой. В результате этого весь анализ был сведен к расчетам абсолютных и относительных показателей по данным бухгалтерского баланса.

При постановке бюджетирования в компании необходимо обратить внимание на некоторые моменты. Внедрение бюджетирования представляет собой проект, поэтому для него надо выбрать менеджера проекта, определить центры ответственности, затраты на проект и провести оценку его эффективности.

Таким образом, падение финансовой устойчивости у ПАО «Кузнецов» наблюдается на протяжении 2015 и 2016 годов.

К этим негативным факторам следует отнести такие проблемы как:

1) ослабление обменного курса местных валют.

Это отрицательно повлияло на финансовые результаты компании. Значительная часть расходов, затрат и финансовых обязательств ПАО «Кузнецов», включая капитальные затраты и заимствования (кредиты и еврооблигации), номинированы в долларах США и/или евро, в то время как большая часть доходов компании выражена в местной валюте стран, в которых осуществляется операционная деятельность;

2) потрясения на кредитных рынках. На фоне введенных США и Европейским Союзом санкций в отношении России повысились ставки кредитования на внутреннем рынке. За последний год Банк России снизил

ключевую ставку с 17% до 11%, однако дальнейшее снижение осложняется

стрессовой экономической ситуацией и высокими инфляционными рисками.

Потрясения на мировых финансовых рынках и продление международных санкций против российских компаний негативно сказываются, в том числе, и на способности компании привлекать финансирование на коммерчески приемлемых условиях, как на внешнем рынке, так и на внутреннем. Это также оказывает отрицательное воздействие на бизнес, финансовое положение, результаты деятельности и планы на будущее ПАО «Кузнецов».

3) резкий рост инфляции. Это привело компанию к росту расходов, а,

следовательно, негативно отразилось на результатах финансовой устойчивости. Российская и украинская экономики исторически характеризуются высокими темпами инфляции. Увеличение инфляции происходило в основном за счет ослабления рубля, ограничений внешней торговли и ускорения роста цен продовольственных товаров. На данный момент сохраняются высокие инфляционные ожидания, связанные с волатильностью курса рубля и сырьевых рынков.

4) значительная непогашенная задолженность. Главным образом она

состоит из обязательств, которые предприятие взяло на себя по своим банковским кредитам. Способность ПАО «Кузнецов» обслуживать, погашать и рефинансировать задолженность и финансировать планируемые капитальные вложения зависят от способности предприятия генерировать денежные средства в будущем. Это в некоторой степени находится в зависимости от общих экономических, финансовых, конкурентных, законодательных, регуляторных и прочих факторов, находящихся за пределом контроля компании. На данный момент ПАО «Кузнецов» не может генерировать достаточные денежные потоки или иным образом получать средства для совершения требуемых платежей. Это в свою очередь приводит к невыполнению обязательств, связанные с финансовой задолженностью, а кредиторы сокращают сроки погашения задолженностей, тем самым потенциально вызвав перекрестное невыполнение обязательств и

досрочное погашение компанией прочей задолженности.

5) недостаточное финансирование. Как известно в 2014 году США и

Евросоюз ввели санкции в отношении ряда российских и украинских граждан и институтов в связи с ситуацией в Украине и Крыму. Санкции влияют на возможности ПАО «Кузнецов» привлекать внешнее финансирование. В связи с развитием, строительством, обслуживанием сети связи и закупкой необходимого оборудования необходимо осуществлять значительные капиталовложения.

Перечисленные проблемы в той или иной мере препятствуют развитию

рыночных возможностей предприятия и оказывают влияние на конечный финансовый результат.

Выделим основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание при постановке бюджетирования. К ним в первую очередь можно отнести отсутствие четких стратегических целей и неверное определение решаемых задач. Встречается неправильное распределение ролей в бюджетном процессе и отсутствие определенных ответственных за бюджетные показатели. Чтобы система была работающей, нужна связь между бюджетированием и мотивацией персонала.

Большой ошибкой является отсутствие индивидуальной схемы бюджетирования, соответствующей бизнес-процессам компании, а вместо этого используется некоторая стандартная схема. Недопустимо отсутствие взаимосвязи между бюджетированием и управленческим учетом.

Еще одной существенной проблемой в области бюджетирования является то, что утвержденный план и его фактическое исполнение близки, но отличаются от разработок планового подразделения - выявляются расхождения между планом и фактом.

## 3.2. Разработка комплекса мер, направленных на совершенствование системы бюджетирования ПАО «Кузнецов»

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 «Кузнецов» 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 [10].

* 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.

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.

Обобщая вышесказанное, для повышения ликвидности и укрепления

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

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 [8]. 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.

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 [11].

Формирование механизма бюджетного управления ПАО «Кузнецов» 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.

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 [6].

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 3.1. - Регламент управления дебиторской задолженностью ПАО «Кузнецов»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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.

Рассмотрим возможности создания резервов по сомнительным долгам для ПАО «Кузнецов». Результаты инвентаризации дебиторской задолженности по поставленной продукции по состоянию на 31.12.2016 г. со сроком возникновения более одного года представлены в таблице 3.2.

Талица 3.2. - Дебиторская задолженность ПАО «Кузнецов» [16]

|  |  |
| --- | --- |
| Дебитор | Задолженность, тыс. руб |
| ООО «Энергопромресурс» | 623213 |
| ПАО «Туполев» | 2078265 |
| 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 «Кузнецов» должны стать мероприятия по предупреждению возникновения долгов и организации из взыскания.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев цели и сущность формирования механизма бюджетирования предприятия, можно сделать вывод, что финансовый план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии.

Разработка финансовых планов должна проводиться на постоянной основе. Также необходимо учитывать, что они быстро устаревают, так как ситуация на рынке меняется динамично. В связи с этим рабочие версии должны постоянно обновляться.

Объектом исследования в данной работе выступило предприятие ПАО «Кузнецов», которое является ведущим предприятием в России по разработке, производству, техническому сопровождению в эксплуатации и ремонту газотурбинных авиационных, жидкостных ракетных двигателей, газотурбинных установок для наземного использования в газовой отрасли, энергетике. Анализ финансового состояния ПАО «Кузнецов» позволил сделать вывод, что предприятие обладает достаточно финансово устойчивым положением. При этом результаты деятельности предприятия показывают его нерентабельность, что говорит о необходимости пересмотра политики планирования расходов ПАО «Кузнецов».

В рамках совершенствования механизма бюджетного управления ПАО «Кузнецов» 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.

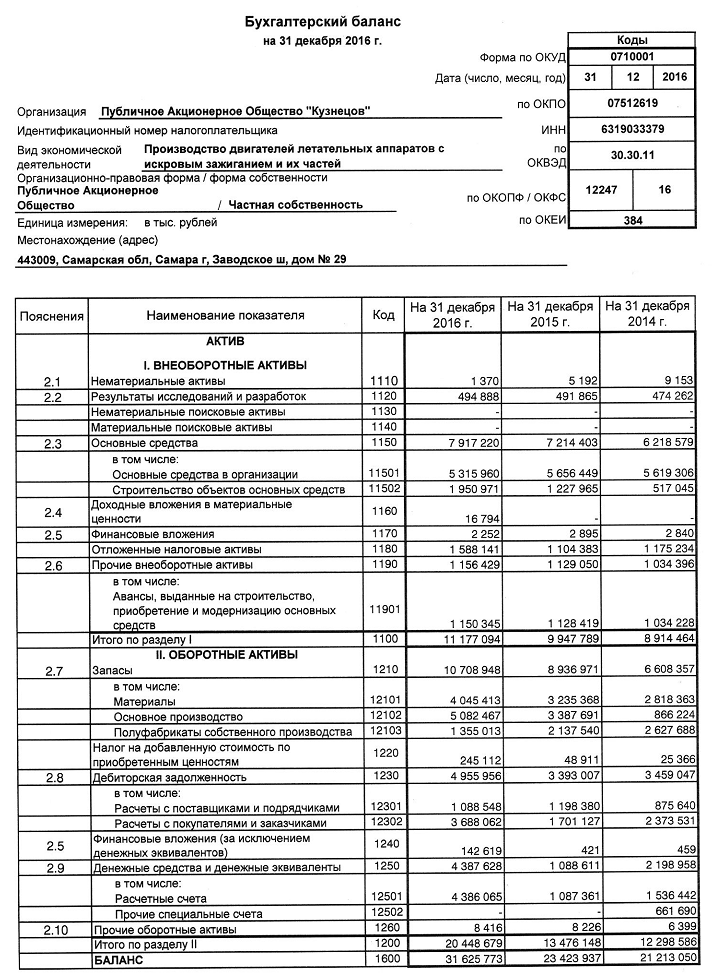
Таким образом, реализация данных направлений будет способствовать эффективному функционированию механизма бюджетирования ПАО «Кузнецов», оказывая положительное влияние на финансовое состояние и положение предприятия в целом.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

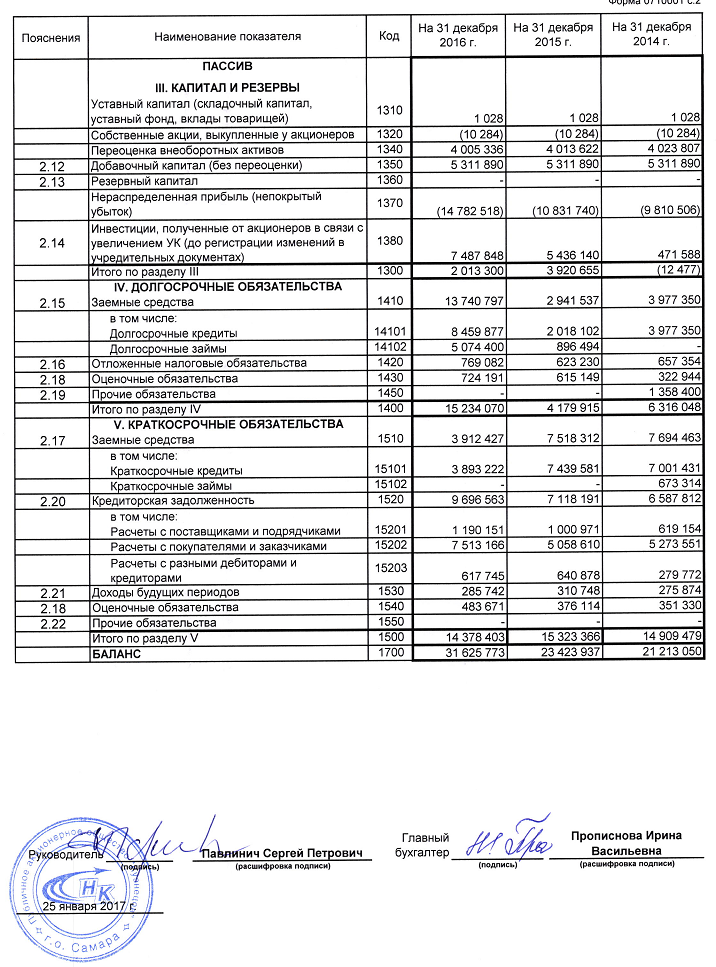
1. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: моногр. / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 224 c.
2. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос / [Пер. с англ.]. – М.; СПб. : Вершина, 2015. – 336 с.
3. Васина А.А. - Анализ финансового состояния компании, - Москва: ИКФ «Альф», 2012 год, - 164 с.
4. Дубровин И. А. - Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013 год – 4362 с.
5. Кеворкова, Ж.А. Особенности формирования доходов и расходов в бухгалтерском и налоговом учете и реальность их аудирования // Аудитор – 2013, № 4, – с. 48-53.
6. Либерман И.А. - Планирование на предприятии: Учеб. пособие - 3-e изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2012 год. – 315 с.
7. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2015. – 512 с.
8. Петрова, В.И. Анализ хозяйственной деятельности машиностроительного предприятия / В.И. Петрова. - Л.: Машиностроение; Издание 2-е, перераб. и доп., 2014. - 272 c.
9. Поукок, М.А. Финансовое планирование и контроль: Учебник / М.А. Поукок, А.Х. Тейлор Пер с англ. – Москва: ИНФРА–М, 2012. – 438с.
10. Салтыкова, Г.А. Финансовое планирование и анализ движения денежных потоков: практическое пособие/ Г.А, Салтыкова– Санкт-Петербург: Издательство СПбГУЭФ, 2014. – 423с.
11. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан–Москва: Финансы и статистика, 2012. – 285с.
12. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования: учебное пособие / В.Е. Хруцкий., Т.В. Сизова., В.В. Гамаюнов– Москва: Финансы и статистика, 2012.– 423с.
13. Шаринова Г.А. - Финансовый механизм в системе управления финансами - Москва: ТК – Велби, Издательство Проспект, 2013 год. – 302 с.
14. Шеремет А.Д. - Методика финансового анализа, - Москва: ИНФРА-М, 2013 год. – 259 с.
15. Янковская В.В. - Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013 год. – 584 с.
16. Годовой отчет ПАО «Кузнецов» за 2016 год

# ПРИЛОЖЕНИЕ

**Баланса ПАО «Кузнецов» на 31 декабря 2016 года**



**Приложение**



**Приложение**

**Отчет о финансовых результатах ПАО «Кузнецов» за 2016 год**

