



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о. заведующего кафедрой

(подпись)
к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Фокиной Юлии Николаевны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Формирование бюджета предприятия
_____ (на примере ЗАО ПКФ «Игрушки»)»

Руководитель _____ Проф. ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова»
работы: _____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

_____ Вертакова Ю.В.

Консультант _____ (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся _____ Фокина Ю.Н.
_____ (подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Фокиной Юлии Николаевне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Формирование бюджета предприятия
(на примере ЗАО ПКФ «Игрушки»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы,
объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические аспекты формирования бюджета
(наименование главы)

_____ предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ выполнения бюджетных планов предприятия
(наименование главы)

_____ ЗАО ПКФ «Игрушки»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Формирование бюджета предприятия
(наименование главы)

ЗАО ПКФ «Игрушки»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

- 1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)
- 2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)
- 3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15» октября 2021г.

Руководитель ВКР:

профессор, д.э.н. Вертакова Юлия Владимировна

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-4-2, Фокина Юлия Николаевна

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты формирования бюджета предприятия	7
1.1 Бюджетирование как метод финансового планирования	7
1.2 Основные этапы формирования бюджетов предприятия	13
1.3 Система контроля бюджетного процесса на предприятии	19
2. Анализ выполнения бюджетных планов ЗАО ПКФ «Игрушки»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО ПКФ «Игрушки»	24
2.2 Анализ организации бюджетного процесса в ЗАО ПКФ «Игрушки»	31
2.3 План-фактный анализ исполнения бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки»	36
3. Формирование бюджетов ЗАО ПКФ «Игрушки»	44
3.1 Формирование операционных бюджетов ЗАО ПКФ «Игрушки»	44
3.2 Формирование финансовых бюджетов ЗАО ПКФ «Игрушки»	57
Заключение	63
Список использованных источников	66
Приложения	70

Введение

Финансово-хозяйственная деятельность предприятий осуществляется путем создания и развития системы денежных отношений как основы и необходимого условия для формирования и использования финансовых ресурсов и капитала предприятия.

Система бюджетирования, являясь инструментом внутрифирменного финансового планирования и контроля, существенно повышает эффективность управления финансами предприятия, предупреждая о нерациональном использовании финансовых ресурсов, как на стадии планирования, так и на стадии контроля за их использованием.

При постановке бюджетирования важно также представлять себе, что универсальных правил, методов и процедур, строго описанных в экономической литературе или закрепленных в нормативных актах по бухгалтерскому учету, не существует. Поэтому системы внутрифирменного бюджетирования на разных предприятиях могут быть неповторимыми и уникальными.

В условиях кризисного развития отечественной экономики возникает объективная необходимость в исследованиях, которые направлены на повышение эффективности деятельности предприятий на основе функционирования сквозной системы бюджетного управления.

Подобная целевая ориентация приводит к улучшению экономического состояния каждого из участников структуры, активизации работы по улучшению инвестиционного климата, что позволяет обеспечить рост предпринимательской и инновационной активности, повысить устойчивость развития предприятия.

Проблемы бюджетирования еще недостаточно глубоко исследованы в российской экономической литературе.

Проблемы составления смет и формирования бюджетов предприятий рассмотрены в трудах западных исследователей в области управленческого учёта, контроллинга и непосредственно бюджетирования А.Хопвуда,

С.Толкинза, И.Фишера, К.Друри, В.Феррара, А.Апчерч, М.Пендлебери, Р.Каплан, Дж.К.Шим, Дж.Г.Сигел, А.Дайле, Э.Майер, Д.Хоуп, М. Коупленд, Р. Дафт, Р.Фрейзер и др.

Отечественные исследователи изучают процесс бюджетирования, основываясь на зарубежном опыте с учётом российской специфики и научных исследований в области финансового планирования и управленческого учёта,

В отечественной литературе отдельные теоретические и практические аспекты бюджетирования представлены в работах И.Бланка, А.Шеремета, Р.Сайфулина, В.Хруцкого, Т.Сизовой, В.Гамаюнова, О.Дронченко, П. Боровского, Н.Данилочкиной, К.Щиборща, В.Бочарова, А.Карпова, В. Ковалева, О.Волковой, Е.Добровольского и др. Большинство работ носят инструментально-методический характер.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что сегодня одним из ключевых направлений совершенствования финансового планирования на предприятиях России является внедрение системы бюджетирования.

В качестве объекта исследования в работе было выбрано воронежское предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки», основным видом деятельности которого является производство игрушек.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по формированию и совершенствованию бюджетирования на предприятии.

Поставленная цель исследования обусловила необходимость решения следующих задач:

1. Исследовать теоретические основы бюджетирования, этапы формирования бюджетов и выявить основные системы контроля бюджетного процесса на предприятии.

2. Провести анализ выполнения бюджетных планов ЗАО ПКФ «Игрушки».

3. Разработать рекомендации по формированию бюджета предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» на следующий год.

При выполнении выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации, учебная и научная литература, статистическая, бухгалтерская отчетность предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 68 страниц печатного текста, включая 21 таблицу, 20 рисунков и содержит 3 приложения.

1. Теоретические аспекты формирования предприятия

1.1 Бюджетирование как метод финансового планирования

Основу механизма управления финансовой деятельностью предприятия составляет финансовое планирование. Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде. Финансовое планирование на предприятии (или внутрифирменное финансовое планирование) базируется на использовании трех основных его систем:

- прогнозирование финансовой деятельности;
- текущее планирование финансовой деятельностью;
- оперативное планирование финансовой деятельности (бюджетирование) предприятия.

Каждой из этих систем финансового планирования присущи определенный период и свои формы реализации его результатов. Все системы финансового планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. При этом в качестве технологии перевода показателей бизнес-плана в плоскость практических решений выступает бюджетирование [32, с. 179].

Предприятие можно представить как взаимоувязанную систему движения финансовых ресурсов, вызванных управленческими решениями и отражающих динамическую природу всей его деятельности в финансово-экономических терминах. Процесс управления компанией представляет серию экономических решений, вызывающих изменения денежных средств, снабжающих бизнес в трех основных областях – инвестиционной, производственной и финансовой.

Технологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов обеспечивает бюджетное управление.

Под бюджетным управлением понимается современная технология финансового планирования, позволяющая осуществлять планирование, контроль и анализ деятельности предприятия через систему утверждаемых бюджетов [21, с. 347]. Бюджетное управление состоит из:

- определения плана (бюджета);
- определения фактических показателей;
- определения отклонений;
- анализа причин, вызвавших отклонения;
- принятия решений на основе результатов анализа.

В основе механизма бюджетного управления заложен классический управленческий цикл, что отражено на рисунке 1.1.

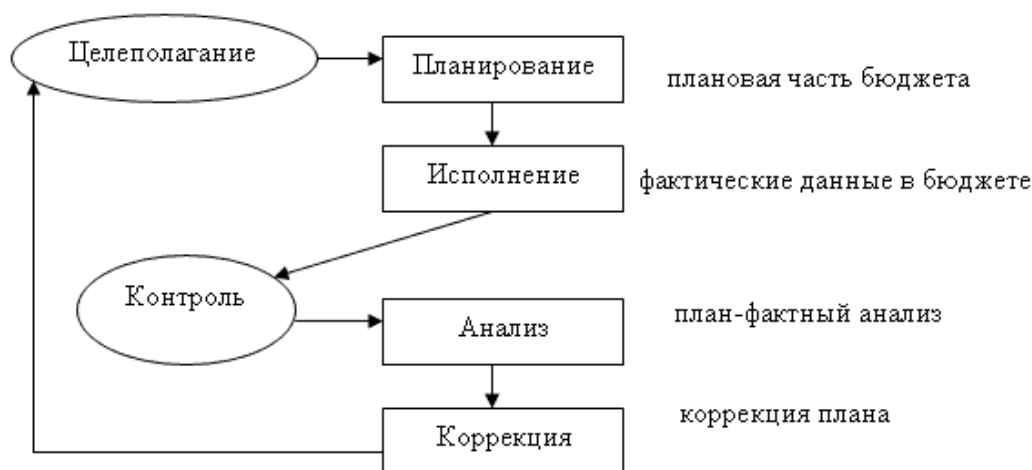


Рисунок 1.1 – Механизм бюджетного управления предприятием

Бюджетирование описывает ряд параметров, которые можно объединить в следующие группы: назначение (цели), функции, принципы, этапы внедрения, технология бюджетного процесса и программное обеспечение.

Оперативное планирование (бюджетирование) способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением.

Бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом управления бизнесом российских предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования [24, с. 151]. Использование бюджетирования на малых предприятиях не всегда является эффективным в силу его сложности.

Существует множество определений понятия «бюджетирование».

Хруцкий В.Е. считает, что бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми как отдельного бизнеса, так и компании в целом).

А также бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации. Этот процесс позволяет сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его частям [37, с. 246].

По мнению Виткаловой А.П., «бюджетирование – это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период. Это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлеченных внешних ресурсов и т. п. [13, с. 22].

Шевчук Д. Б. определяет «бюджетирование» как технологию управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающую достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей [35, с. 14].

Алексеева А.И. считает, что бюджетирование (сметное планирование) – это процесс планирования будущей деятельности организации, результаты которого оформляются системой бюджетов. Бюджетирование предполагает создание технологии планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов.

Существует множество подходов к пониманию бюджетирования и бюджетного управления финансами предприятия.

Все определения бюджетирования условно разделяют на два типа:

- бюджетирование – это процесс, процесс составления финансовых планов и смет;
- бюджетирование – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Основным объектом бюджетирования является бизнес. Не предприятие или компания, а именно бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. В качестве объекта финансового планирования также могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов, обособленные территориально, технологически или по сегментам рынка.

Полноценное внутрифирменное бюджетирование включает три составные части [17, с. 214]. В технологию бюджетирования входят инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т.п.

Организация бюджетирования включает финансовую структуру компании, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля, распределение функций в аппарате управления в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов.

Цели и задачи бюджетирования исходят из целей деятельности организации. Разработка плановых бюджетов на предприятии преследует следующие цели [35, с. 14]:

- определение объема и состава расходов, связанных с деятельностью отдельных структурных единиц и подразделений предприятия;
- обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

При этом задачи бюджетирования на предприятии формируются следующим образом:

- выполнение функций инструмента планирования;
- осуществление контроля с прямой и обратной связью;
- оказание мотивирующего влияния на деятельность работников;
- формирование коммуникационной среды;
- обеспечение координации деятельности организации.

Резюмируя рассмотренные выше положения, можно дать определение: «бюджетное управление – это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических финансовых целей с помощью бюджетов»

1.2 Основные этапы формирования бюджетов предприятия

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде блок-схемы (рисунок 1.2) [34, с.198].

Данная структурная схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

Составление бюджета начинается с формулировки его названия, периода, для которого он составляется и указания на составителя. Традиционным считается разбиение года на 12 месяцев и составление всех бюджетных таблиц для каждого месяца в отдельности.

Необходимо сознавать, что в этом случае целый месяц представляется одной точкой времени.

Зачастую это не устраивает финансового менеджера, и он стремится производить дальнейшее более детальное бюджетирование с разбивкой месяца на недели или на декады.

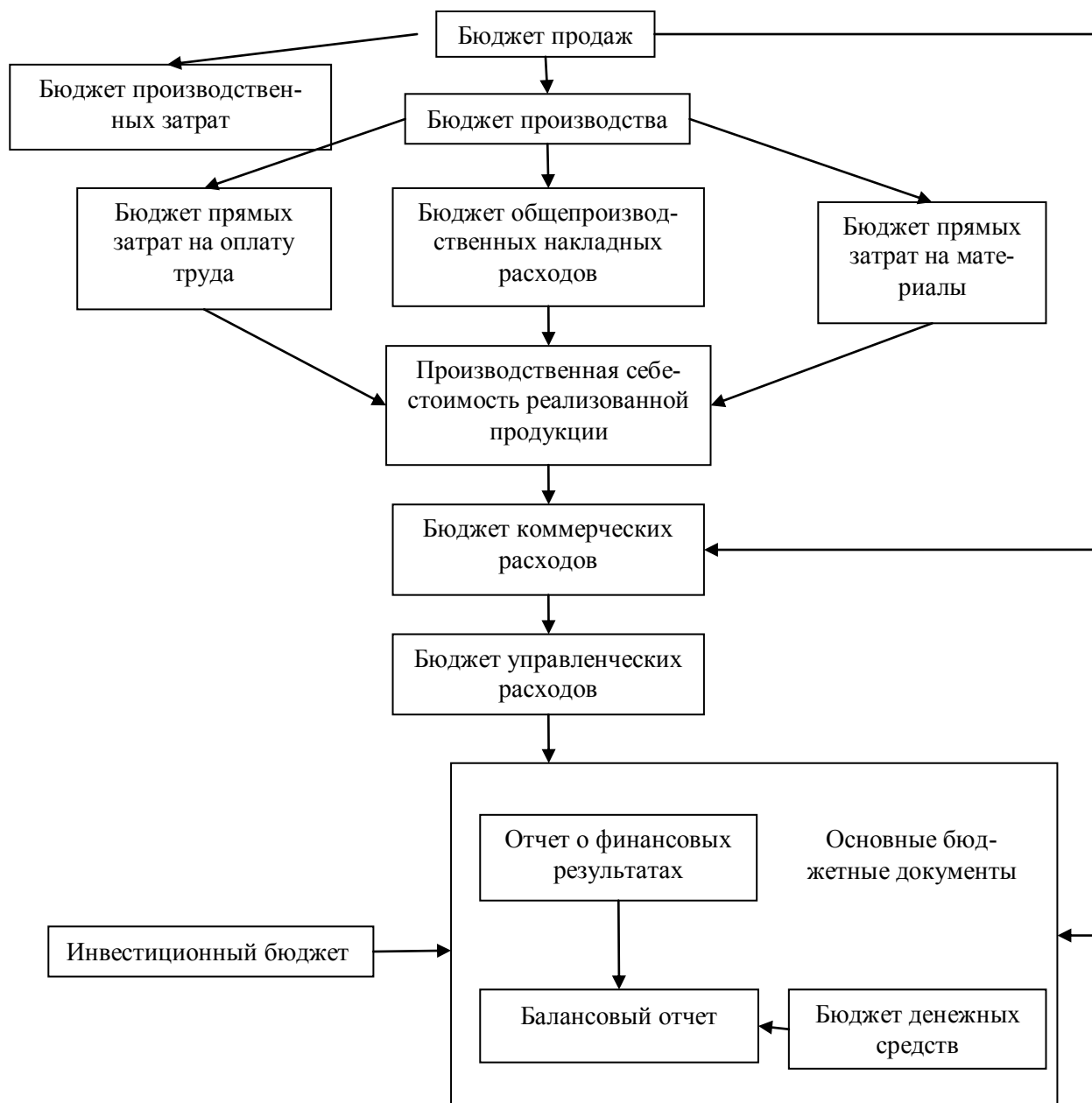


Рисунок 1.2 – Блок-схема формирования основного бюджета предприятия

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж.

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д.

Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу предприятия.

Сформировать бюджет продаж можно на основе: статистического прогноза; экспертной оценки, полученной путем сбора мнений менеджеров и персонала компании [27, с.195].

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы: какую продукцию выпускать; в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени); какую установить цену продукции; какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность [25,с.452].

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг.

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях). Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

ТМС готовой продукции на начало периода + Планируемый объем производства продукции = Планируемый объем продаж + ТМС готовой продукции на конец периода.

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода.

Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода [17, с. 245].

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять бюджет производственных запасов. Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции.

Бюджет прямых затрат на материалы – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала [22, с. 314]. При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают его особенности: он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала; в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

Бюджет производственных накладных затрат – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда. Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т.д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы [14, с.178].

Бюджет управленческих расходов – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и

освещение помещений непромышленного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Составив описанные выше предварительные бюджеты, можно приступать к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о финансовых результатах предприятия. Прогнозный отчет о финансовых результатах – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о финансовых результатах составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Прогнозный отчет о финансовых результатах составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов [33, с.141].

Наиболее ответственным этапом здесь является оценка себестоимости. Для того, чтобы сделать процесс оценки себестоимости адекватным процессу оперативного финансового планирования, необходимо построить модель себестоимости, с помощью которой происходит автоматический пересчет себестоимости в зависимости от изменения факторов потребления ресурсов и цен. Вся совокупность потребляемых предприятием ресурсов представляется в виде стандартного набора, который может расширяться в зависимости от планов освоения предприятием новых видов продукции. Плановый отчет о финансовых результатах содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей.

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств.

Бюджет денежных средств – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться. Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств [10, с.364]. Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки. Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов [40, с. 152].

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется прогнозный баланс. Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей и служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период.

Система бюджетов показывает, как функционирует предприятие, какова структура создаваемой им стоимости; где деньги зарабатываются, как они тратятся, как перетекают из одного центра ответственности в другой; сколько стоят услуги подразделений внутри компании. Можно сказать, что бюджетирование дает понимание экономической модели предприятия, ощущение границ возможного.

1.3 Система контроля бюджетного процесса на предприятии

После того как бюджет разработан и принят, реальные показатели деятельности предприятия должны постоянно сравниваться с запланированными.

На этапе внедрения систем бюджетирования должен быть регламентирован процесс составления бюджета и процесс накопления фактических данных. Фактические данные всегда находятся в информационной управленческой системе, но важно каждую сумму расхода/дохода идентифицировать со статьей бюджета. При отражении хозяйственных операций необходимо указывать не только обязательные законодательные реквизиты, но и статью бюджета, на которую относится тот или иной первичный документ

Система внутреннего контроля (или контролинга) исполнения бюджета – это логическая структура формальных и неформальных процедур, предназначенная для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода [35, с.417].

Основными элементами системы контроля бюджетирования на предприятии являются:

- объекты контроля – бюджеты структурных подразделений;
- предметы контроля – отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов сырья и материалов и т.д.);
- субъекты контроля – структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов;
- технология контроля бюджетов – осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний бюджетов от плановых.

В процессе анализа текущей деятельности предприятия и контроля за исполнением бюджета могут быть выделены следующие этапы:

- определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бюджета или финансового плана;
- определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бюджета;
- сбор информации о деятельности предприятия;
- представление информации в необходимой форме;
- сравнение плановых и фактических показателей;
- определение отклонений;
- анализ отклонений и выявление их причин;
- принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.

В процессе построения бизнес-модели предприятия и формирования его бюджета обычно задействовано достаточно много специалистов.

Использовать их всех для контроля за исполнением бюджета нецелесообразно. Для сравнения плановых и фактических показателей достаточно нескольких человек. При этом данные специалисты должны участвовать в разработке бюджета и иметь представление о цифрах и о том, откуда они берутся [21, с.136].

Бюджет предприятия включает в себя большое количество показателей, из которых складываются доходы и расходы, денежные потоки, активы и пассивы и т.д.

При формировании бюджета для построения точной модели предприятия данные должны вводиться с максимальной степенью детализации. В то же время осуществлять контроль по каждой бюджетной строке (например, с точностью до расходов на потребление отдельного вида вспомогательных материалов в конкретном подразделении) нецелесообразно.

Необходимо определить основные контрольные показатели, по которым будет производиться анализ отклонений, а также пороговые значения отклонений, которые признаются допустимыми. Неэффективно

тратить рабочее время специалистов для поиска отклонений на незначительные величины.

Трудоемкость сбора реальной информации о финансово-хозяйственной деятельности зависит от наличия системы управления предприятием, автоматизированной бухгалтерии, развитости информационных технологий в целом.

После получения фактических данных проводится их сравнение с плановыми. Разница между фактическими затратами и нормативными или бюджетными (плановыми) называется отклонением. Процесс определения величины отклонений и выявления причин их образования называется анализом отклонений [17, с. 233].

При расчете отклонений различают следующие их виды:

- абсолютные отклонения представляют собой разность между плановыми и фактическими параметрами;
- относительные отклонения рассчитываются по отношению к другим (более общим) величинам и выражаются в процентах;
- селективные (выборочные) отклонения предполагают сравнение контролируемых величин в рамках определенного периода (месяца, квартала и т.д.) текущего года с тем же периодом предыдущего года;
- кумулятивные отклонения предполагают исчисление отклонений нарастающим итогом и позволяют оценить степень достижения целей;
- отклонения во временном разрезе определяются на основании сравнения плановых и фактических значений контролируемых параметров, фактических значений планового периода с фактами соответствующего предыдущего периода, а также плановых величин показателей с прогнозными (ожидаемыми) величинами.

При проведении контроля предполагается использование метода исключения, в соответствии с которым менеджер сосредотачивает внимание только на значимых отклонениях и не обращает внимания на показатели, которые выполняются удовлетворительно.

Общая схема бюджетного контроля по отклонениям представлена на рисунке 1.3 [19, с. 127].

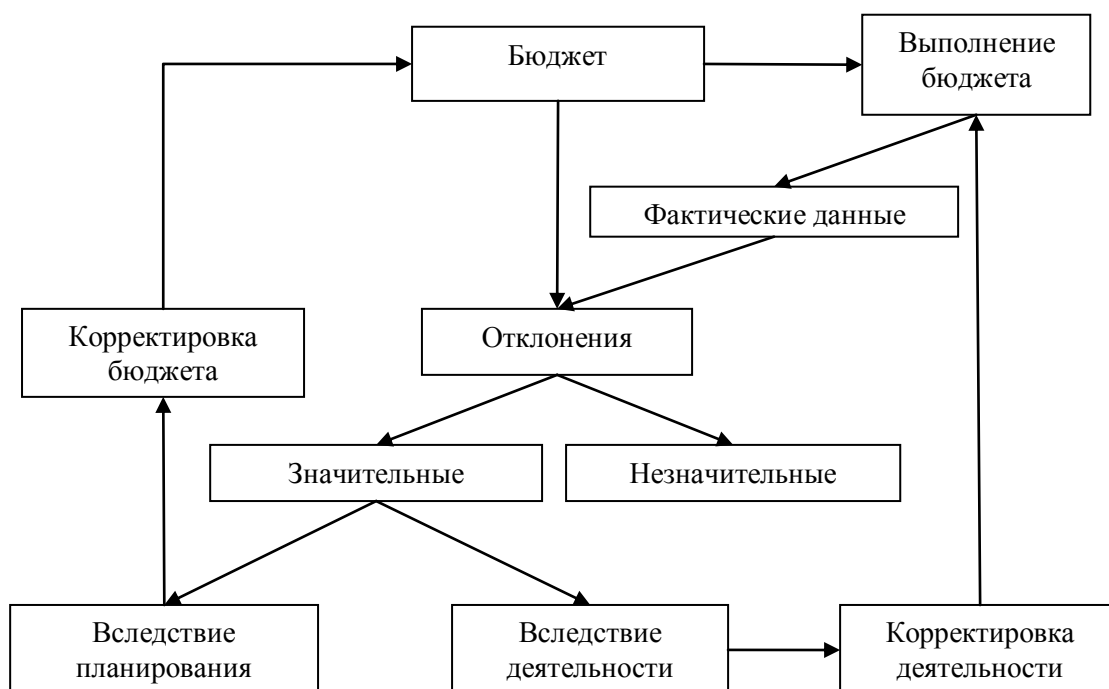


Рисунок 1.3 – Общая схема контроля бюджетирования

В процессе контроля исполнения бюджета планируемые и фактические данные детализируются до исходных составляющих, чтобы определить, что именно привело к расхождению.

Следует различать четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

- простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический подход к анализу отклонений.

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой (рисунок 1.4) [19, с. 381]. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета сопоставлением бюджетных показателей и их фактических значений.

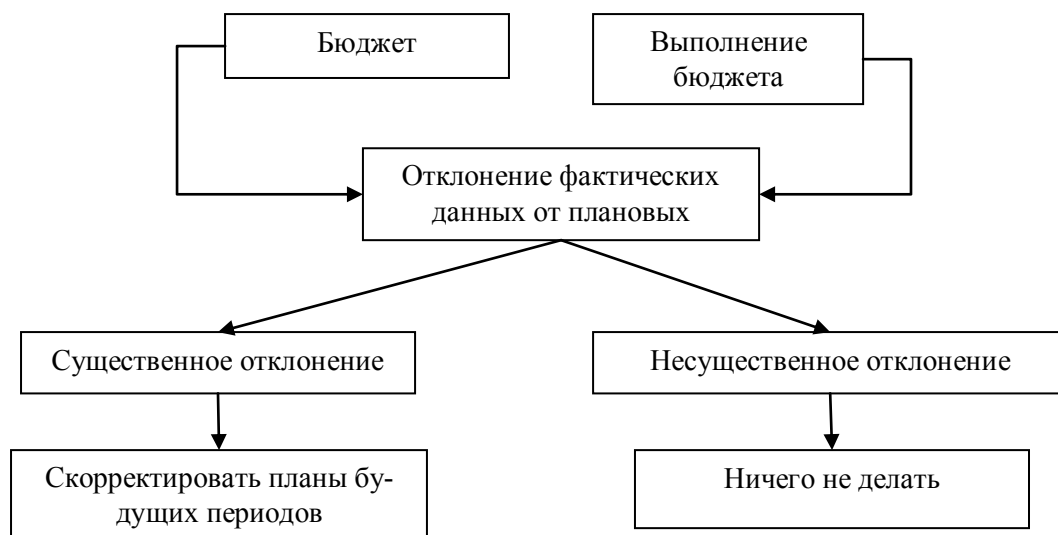


Рисунок 1.4 – Схема простого анализа отклонений бюджета

Если отклонение носит постоянный и существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия в отношении бюджета предприятия не производятся [28, с.162].

В этой связи важным является вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока (или сумму чистой прибыли).

Для того чтобы система контроля исполнения бюджета была полноценной, необходимо разработать систему мотивации сотрудников за выполнение запланированных показателей. Система не должна быть излишне усложненной, поскольку сотрудники, ответственные за достижение планируемых показателей, должны иметь возможность самостоятельно определять, что им необходимо сделать, чтобы получить желаемую сумму вознаграждения [36, с.182].

Еще одной важной особенностью является необходимость разработки системы стимулирования до начала процесса планирования деятельности на

бюджетный период. Сотрудники, вовлеченные в процесс планирования, должны быть заинтересованы составлять бюджеты, приближенные к действительности, а не заносить первые пришедшие в голову цифры, чтобы от них поскорее отстали. Кроме того, система бонусов должна быть разработана таким образом, чтобы у работников не возникало желания намеренно занижить план, чтобы перевыполнить его и получить большую сумму вознаграждения. Финансовый менеджер, отвечающий за весь процесс планирования, должен четко отслеживать соответствие бюджетов поставленным долгосрочным планам и пресекать все попытки намеренного занижения прогнозных данных.

Система стимулирования должна охватывать по возможности весь персонал компании, как основной, так и обслуживающий, поскольку каждый сотрудник, заинтересованный в повышении результатов своей работы, будет в той или иной степени повышать эффективность работы компании в целом.

2. Анализ выполнения бюджетных планов ЗАО ПКФ «Игрушки»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ЗАО ПКФ «Игрушки»

В качестве исследуемого предприятия в выпускной квалификационной работе рассмотрено воронежское предприятие – акционерное общество производственно-коммерческая фирма «Игрушки».

Сведения о регистрации ЗАО ПКФ «Игрушки» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ЗАО ПКФ «Игрушки»

Полное наименование предприятия:	Закрытое акционерное общество Производственно-коммерческая фирма «Игрушки»
Сокращенное наименование предприятия:	ЗАО ПКФ «Игрушки»
Юридический адрес:	394026, г. Воронеж, ул. Пеше-Стрелецкая, 74а
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 36 № 364500066836011 юридического лица ЗАО ПКФ «Игрушки» зарегистрировано 25 сентября 1996 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службой по крупнейшим налогоплательщикам по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023602457713
Размер уставного капитала:	10370 рублей
Основной вид деятельности:	Производство игр и игрушек
ИНН	3665004610
КПП	366501001
Расчетный счет	40702810725000000282 в филиале ПАО «Банк ВТБ» г. Воронежа, К/с 30101810100000000835 БИК 042007835
Генеральный директор	Воротягин Юрий Андреевич
Телефон/факс	+7 (743) 263-71-59
Адрес в сети Интернет	http://pkfigrushki.ru/

Воронежское предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» имеет богатую историю, которая началась в 1927 году. Именно в этом году в г. Воронеже была

образована артель, которая стала производить изделия из стекла способом ручной выдувки. Первой продукцией артели были стеклянные ампулы для вакцинации животных, стеклянные пеналы для зарядки огнетушителей, различная лабораторная посуда (пробирки, колбы, стаканчики, пипетки и т.д.).

Организатором этого производства в артели был бывший хозяин одного из стекольных заводов из подмосковного города Клин. Артель первоначально именовалась «Универтруд», имела много заказов, была богатым предприятием по тем временам, и просуществовала до начала Великой Отечественной войны 1941 года.

После освобождения г. Воронежа от фашистских захватчиков артель возобновила свою работу в качестве многоотраслевого предприятия, на котором кроме производства изделий из стекла, стеклянных елочных украшений, находит развитие производство изделий кожгалантерии (ремешков для часов, кошельков, сумочек), пуговиц из ракушечника и пластмассы. В этот период артель существенно расширила свое производство изделий из стекла (количество стеклодувов доходило до 300 человек), и активно развивала производство изделий из пластмассы.

В дальнейшем, с целью специализации и развития производства пластмасс на предприятии было намечено освоить выпуск громкоговорителей «Воронеж» и электроустановочных изделий. Поэтому руководством Совнархоза было принято решение о выделении производства стеклянных елочных украшений в отдельное предприятие, которое стало именоваться «Воронежская артель 4-ая пятилетка».

В 1960 году предприятие «Артель 4-ая пятилетка» по решению Воронежского Облисполкома была реорганизована в предприятие местной промышленности – фабрику «Игрушки». Главное производство фабрики – цех по выпуску стеклянных елочных украшений – размещалось в помещении церкви, расположенном в Фабричном переулке г. Воронежа.

Следующий этап развития предприятия в 1980-1981 гг. был обусловлен решением руководства о дальнейшем увеличении производства, в связи с

чем, были построены современные промышленные корпуса и здания, в которых размещаются структурные подразделения предприятия, которые специализируются на выпуске стеклянных елочных украшений, игрушек из пластизоля, швейных изделий и др.

В 1982 году на фабрике был введен в эксплуатацию новый цех по производству игрушек из поливинилхлоридного пластика – ПВХ– пластизоля, в котором установлено современное по тем временам технологическое оборудование итальянских, немецких и отечественных производителей. В этот период фабрика наращивает свой производственный потенциал: увеличивается парк оборудования, открываются новые цеха, расширяется ассортимент.

90-е годы – период больших изменений. Особенно тяжело к новым условиям приспосабливаются различные отрасли промышленности. Чтобы остаться в числе активных игроков рынка, нужны хорошая техническая база, опыт, смелость и надежные кадры. Воронежская фабрика игрушек осваивает правила работы в условиях рынка и открывает новые возможности для развития. В период экономических реформ в стране, 1996 году, фабрика «Игрушки» была преобразована из государственного предприятия в АОЗТ Производственно-коммерческую фирму «Игрушки», 97% акций которой принадлежит трудовому коллективу фабрики.

Производство игрушек в мире постоянно растет довольно высокими темпами. Поэтому работа на рынке игрушек требует инновационного подхода, как со стороны технологий, так и с точки зрения менеджмента предприятия.

В настоящее время производственная база ЗАО ПКФ «Игрушки» позволяет осуществлять полный технологический цикл, включающий в себя:

- 1) разработку новых образцов;
- 2) изготовление технологической оснастки;
- 3) изготовление основного вида сырья для производства игрушек – поливинилхлоридного пластика – ПВХ– пластизоля;

- 4) цветное деление производимого сырья в зависимости от его назначения;
- 5) изготовление изделий методом ротационного формования;
- 6) механическая и ручная роспись;
- 7) пошив одежды для кукол;
- 8) сборка и упаковка конечного продукта.

Готовая продукция ЗАО ПКФ «Игрушки» абсолютно безопасна для здоровья детей и отвечает всем требованиям безопасности товаров детского ассортимента, утвержденным решением Комиссии Таможенного союза России, Белоруссии и Казахстана № 299 от 28.05.2010г., которые предъявляются к ней в процессе реализации на всей территории Таможенного пространства.

Для контроля качества в ЗАО ПКФ «Игрушки» используется система 3-х ступенчатого контроля качества продукции, кроме того используются технические возможности производственной лаборатории предприятия, которая аккредитована федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025-2006 в качестве испытательной лаборатории для проведения работ по сертификации продукции детского ассортимента.

Благодаря новым технологиям, применяемым ведущими специалистами, игрушки, производимые на предприятии, зарекомендовали себя на рынке, как экологически чистые и травмобезопасные. Принцип работы в ЗАО ПКФ «Игрушки»: экологическая безопасность, оптимальное сочетание высокого качества и доступной цены, надежное партнерство.

Продукция фабрики предназначена для детей в возрасте от 3-х до 6 лет. В ассортименте продукции присутствует все то, с чего ребенок начинает познавать мир, а именно: серия игрушек, которые знакомят ребенка с окружающим растительным и животным миром, птицами, обитателями морей и рек; серия игрушек для мальчиков – автомобили, военная техника, солдаты; куклы для девочек, серия логических, развивающих игрушек, серии сказочных персонажей, персонажей мультфильмов и т.д.

Неизменным спросом у потребителей пользуются наборы сказок, развивающие наборы, сказочные персонажи, кукольные театры. Каждая игрушка расписывается индивидуально и в нее вкладывается душа художника. Главная отличительная особенность игрушек, производимых в ЗАО ПКФ «Игрушки», – их национальный характер и узнаваемость, т.к. все игрушечные персонажи взяты из русских народных сказок, на которых выросло не одно поколение людей.

География работы в ЗАО ПКФ «Игрушки» – это более 10 регионов РФ, а также страны ближнего зарубежья. Предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» реализует клиентоориентированную политику, в рамках которой ведутся инновационные разработки по созданию новых и усовершенствованию существующих видов игрушек.

Сегодня в ЗАО ПКФ «Игрушки» производятся игрушки из пластизоля порядка 500 наименований. Ежемесячно происходит освоение новых видов изделий в количестве не менее 5 единиц.

ЗАО ПКФ «Игрушки» отслеживает все новые тренды, и реагирует на изменение потребностей рынка. Значительная часть игрушек, производимых на предприятии, удостоена наград за качество.

Коллектив ЗАО ПКФ «Игрушки» состоит из высококвалифицированных специалистов. Значительное внимание в компании уделяется обучающим программам и формированию корпоративной культуры.

В настоящее время в основе функционирования ЗАО ПКФ «Игрушки» лежит долгосрочная стратегия развития, направленная на решение следующих задач:

- обеспечение роста объема производства;
- повышение эффективности производства и качества продукции;
- внедрение новых технологий производства;
- разработка новых видов продукции с учетом потребностей рынка;
- оптимизация ассортимента выпускаемой продукции с увеличением выпуска конкурентоспособных изделий.

Организационная структура ЗАО ПКФ «Игрушки» приведена в приложении 3.

Основными задачами структурных подразделений ЗАО ПКФ «Игрушки» являются: соблюдение требуемых параметров производственных процессов, обеспечение качества продукции на всех звеньях технологической цепочки, повышение производительности труда работников, снижение уровня затрат и непроизводственных потерь, повышение эффективности деятельности предприятия.

Основными задачами сбытовых подразделений ЗАО ПКФ «Игрушки» являются: проведение маркетинговых исследований рынка игрушек; поиск новых потребителей и новых рынков сбыта; создание оптимальной системы логистики; рекламная деятельность, оказание посреднических услуг.

ЗАО ПКФ «Игрушки» работает эффективно, в 2021 году выручка предприятия характеризовалась положительной динамикой по сравнению с 2020 годом, как и величина собственного капитала предприятия. Однако чистая прибыль ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году сократилась почти в 3 раза.

Динамику изменения результатов деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020-2021 гг. характеризует рис. 2.1.

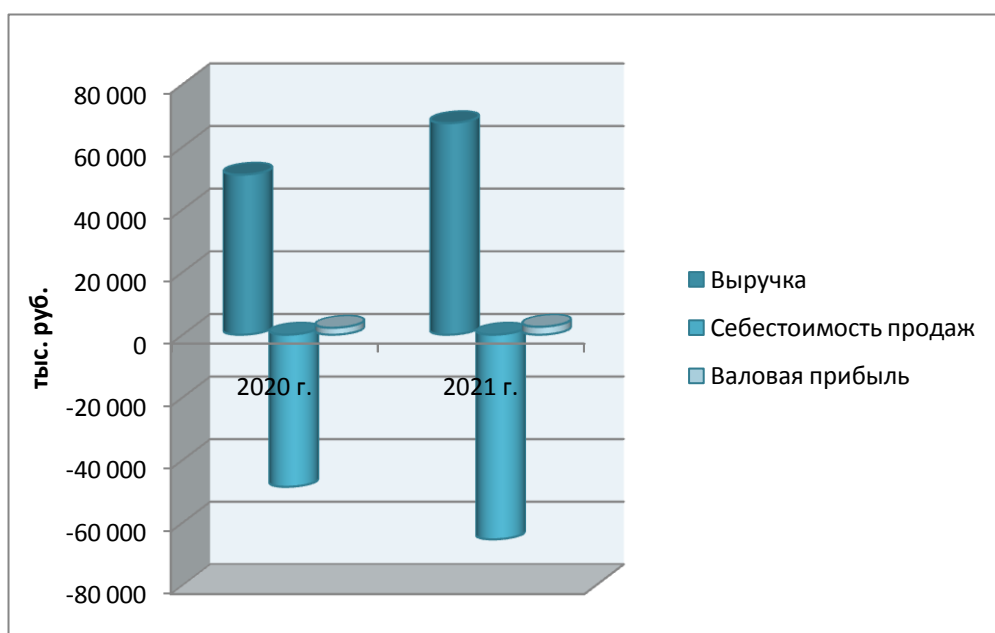


Рисунок 2.1 – Динамика выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Согласно данным рисунка, выручка предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» увеличилась в анализируемом периоде на 16 450 тыс. руб. (с 51 108 тыс. руб. 2020 году до 67 558 тыс. руб. 2021 году).

Однако в 2021 году предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» получило меньше прибыли от каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции относительно 2020 года (наблюдалась отрицательная динамика прибыли), поскольку себестоимость продаж росла опережающими темпами по сравнению с выручкой.

Финансовые результаты деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» во многом определяются его ценовой и товарной политикой (структурой производства и реализации продукции).

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуют эффективность его работы в целом, доходность или убыточность различных направлений его деятельности (или структурных подразделений), окупаемость затрат и конкурентоспособность. Финансовые результаты существенным образом влияют на финансовое состояние предприятия, поскольку получаемая чистая (нераспределенная) прибыль является источником пополнения собственного капитала.

Уровень прибыли предприятия, прежде всего, зависит от величины выручки и затрат предприятия, – чем выше разность между этими двумя величинами, тем выше запас финансовой прочности предприятия.

Изменение номенклатурной структуры производства продукции оказало влияние на целый ряд экономических показателей работы предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году: на объем продаж в стоимостном выражении, на себестоимость, на прибыль и уровень ее рентабельности.

Экономический смысл показателей рентабельности деятельности предприятия состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала (собственного или заемного), вложенного в предприятие. Показатели рентабельности рассчитывают обычно по валовой или чистой прибыли предприятия.

Уровень прибыли и, соответственно, рентабельность финансово-хозяйственной деятельности предприятия зависит от целого ряда факторов, самыми важными из которых являются: соответствие выбранного товарного ассортимента динамике изменения запросов потребителей, рациональная ценовая политика с учетом эластичности спроса, уровень понесенных при производстве затрат и их структура, качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Динамику коэффициентов рентабельности деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг. отражает рис. 2.2.

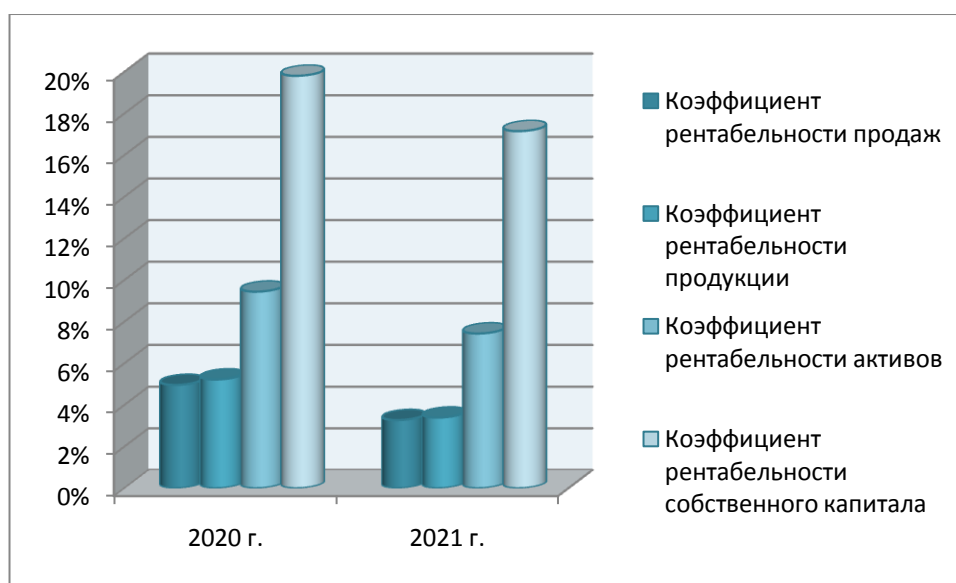


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициентов рентабельности деятельности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Из результатов анализа показателей рентабельности можно видеть, что ЗАО ПКФ «Игрушки» работает с положительной рентабельностью, имеющей тенденцию к уменьшению в 2021 году по сравнению с 2020 годом вследствие снижения уровня прибыли.

Как можно видеть из данных рис. 2.2, коэффициент рентабельности активов ЗАО ПКФ «Игрушки» снизился с 9,44% в 2020 году до 7,46% в 2021 году, т.е. с каждого рубля в активах фабрика стала получать только 7 копеек прибыли в 2021 году.

Коэффициент рентабельности продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» снизился с 4,96% в 2020 году до 3,27% в 2021 году, а коэффициент рентабельности продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» снизился с 5,22% в 2020 году до 3,39% в 2021 году, т.е. каждый рубль, который авансирован в производство, приносит немногим более 3 копеек прибыли в 2021 году.

Снижение коэффициента рентабельности собственного капитала ЗАО ПКФ «Игрушки» с 19,81% в 2020 году до 17,15% в 2021 году, свидетельствует об отрицательной динамике эффективности использования собственного капитала предприятия. Это можно рассматривать как неблагоприятный фактор, поскольку снижение рентабельности собственного капитала ограничивает возможности его роста и использования для развития предприятия.

Коэффициенты ликвидности ЗАО ПКФ «Игрушки» в анализируемом периоде соответствуют рекомендованному уровню (рис. 2.3).

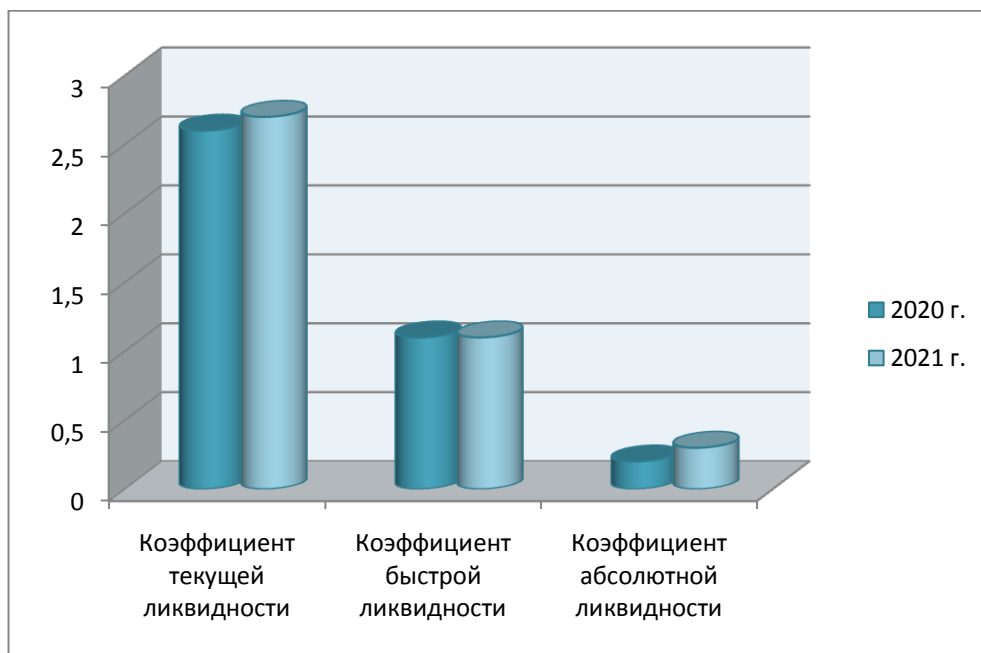


Рисунок 2.3 – Динамика коэффициентов ликвидности ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Финансовая устойчивость ЗАО ПКФ «Игрушки» находится на достаточно высоком уровне, хотя ее показатели имеют отрицательную динамику в 2021 году (рис. 2.4).

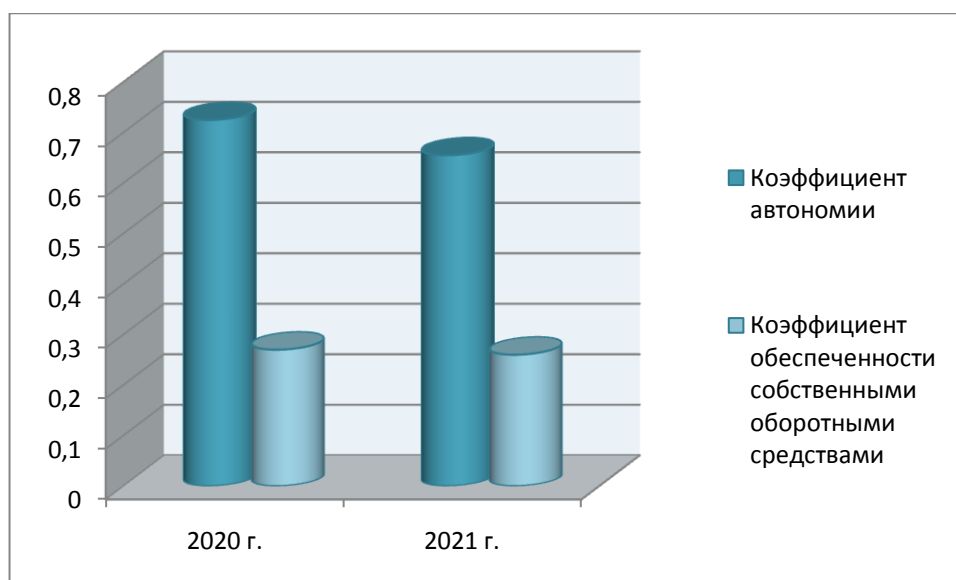


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ЗАО ПКФ «Игрушки» имеет хорошее финансовое состояние. Негативным моментом в деятельности предприятия является снижение прибыли и, соответственно, снижение показателей эффективности на фоне роста выручки.

Для повышения конкурентоспособности ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо обеспечить соответствующее повышение прибыли и рентабельности деятельности.

2.2 Анализ организации процесса бюджетирования в ЗАО ПКФ «Игрушки»

Поскольку численность административно-управленческого персонала в ЗАО ПКФ «Игрушки» невелика, функции по формированию бюджета предприятия на будущие периоды возложены на бухгалтерию и планово-экономический отдел предприятия.

Бюджетирование в ЗАО ПКФ «Игрушки» внедрено недавно и осуществляется в форме составления планов операционной деятельности предпри-

ятия на предстоящий календарный год в натуральном и стоимостном выражении. Основой для формирования планов служат показатели деятельности фабрики за предыдущий период.

Внедрение процесса бюджетирования в ЗАО ПКФ «Игрушки» было вызвано следующими причинами:

- 1) необходимостью контроля доходов и расходов предприятия в связи со снижением эффективности деятельности;
- 2) периодическим возникновением кассовых разрывов вследствие несвоевременного погашения дебиторами своей задолженности;
- 3) необходимостью контроля достижения плановых показателей работы предприятия;
- 4) предупреждением дефицита денежных средств вследствие сезонного характера изменения объемов производства.

Регламентируется бюджетный процесс в ЗАО ПКФ «Игрушки» документом «Порядок подготовки годового бюджета», утвержденным директором фабрики в 2019 году, и содержащим графики формирования бюджета и ответственных за его составление.

Процесс разработки бюджета в ЗАО ПКФ «Игрушки» на наступающий календарный год, как правило, осуществляется в с ноября до декабрь текущего года, когда уже есть ориентиры – показатели деятельности предприятия за 3 квартала.

Процесс формирования бюджета в ЗАО ПКФ «Игрушки» носит итерационный характер, он включает в свой состав следующие этапы:

- 1) контроль выполнения бюджетных планов за текущий год;
- 2) определение ключевых контрольных показателей бюджетов на будущий год;
- 3) разработка проектов операционных и финансовых бюджетов;
- 4) обеспечение сбалансированности сводного бюджета предприятия;
- 5) согласование и утверждение годового бюджета предприятия;

- б) детализация годового бюджета и формирование на его основе календарных и месячных бюджетов;
- 7) контроль исполнения бюджетов и установленных в них показателей;
- 8) корректировка бюджетов с учетом изменения рыночной ситуации.

Исходным и определяющим фактором создания будущего бюджета в ЗАО ПКФ «Игрушки» являются фактические показатели деятельности за прошедший год, и, прежде всего, план (бюджет) продаж и степень его выполнения по главным показателям.

План продаж в ЗАО ПКФ «Игрушки» разрабатывается на основе:

- заявок основных потребителей продукции – оптовых баз и предприятий розничной торговли;
- результатов маркетинговых исследований соответствующего сегмента рынка детских игрушек;
- данных о фактических продажах продукции предприятия и их динамики в течение календарного года.

Важным моментом при разработке плана продаж в ЗАО ПКФ «Игрушки» является определение ассортиментной и ценовой политики на предстоящий период. Ценовая политика во многом строится на основе прогнозной стоимости основных материалов для изготовления игрушек.

После составления проекта плана продаж на будущий год специалисты ЗАО ПКФ «Игрушки» приступают к разработке проекта производственного плана или бюджета производства.

При его создании учитываются особенности технорабочего нормирования и баланса существующих (или вводимых в эксплуатацию в планируемом периоде) производственных мощностей в ЗАО ПКФ «Игрушки».

Особое внимание при составлении проекта бюджета себестоимости обращают на планирование численности и состава персонала. т.е. на формиро-

вание проекта бюджета оплаты труда, поскольку эта составляющая плана касается всего персонала ЗАО ПКФ «Игрушки».

После разработки всех планов формируется сводный бюджет ЗАО ПКФ «Игрушки» и проводится его согласование, а затем прогнозируется отчет о финансовых результатах деятельности предприятия, который служит базой для составления прогнозного платежного бюджета.

Прогнозный платежный бюджет ЗАО ПКФ «Игрушки» детализирует входящие и исходящие денежные потоки, то есть поступление и расходование денежных средств предприятия по всем видам деятельности.

Завершается процесс создания бюджета в ЗАО ПКФ «Игрушки» составлением прогнозного баланса предприятия.

2.3 План-фактный анализ исполнения бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки»

В общем виде процесс анализа исполнения бюджета предприятия состоит из оценки бюджетных отклонений с помощью таких аналитических методов как: анализ абсолютных и относительных отклонений, анализ отклонения в доходах, анализ отклонения в расходах и пр.

На начальном этапе план-фактного анализа бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020 год и 2021 год необходимо выявить и оценить абсолютные и относительные отклонения фактически достигнутых результатов от ранее запланированных результатов в бюджете предприятия.

Ассортимент продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» включает в себя более 500 видов различных игрушек, выпускаемых обычно сериями:

- 1) Животные (зайцы, мишки, овечки и пр.);
- 2) Сказочные герои и персонажи;
- 3) Персонажи кукольных театров;
- 4) Игрушечная мебель;
- 5) Развивающие игры;
- 6) Мячики и др.

Структуру товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году отражает рисунок 2.5.

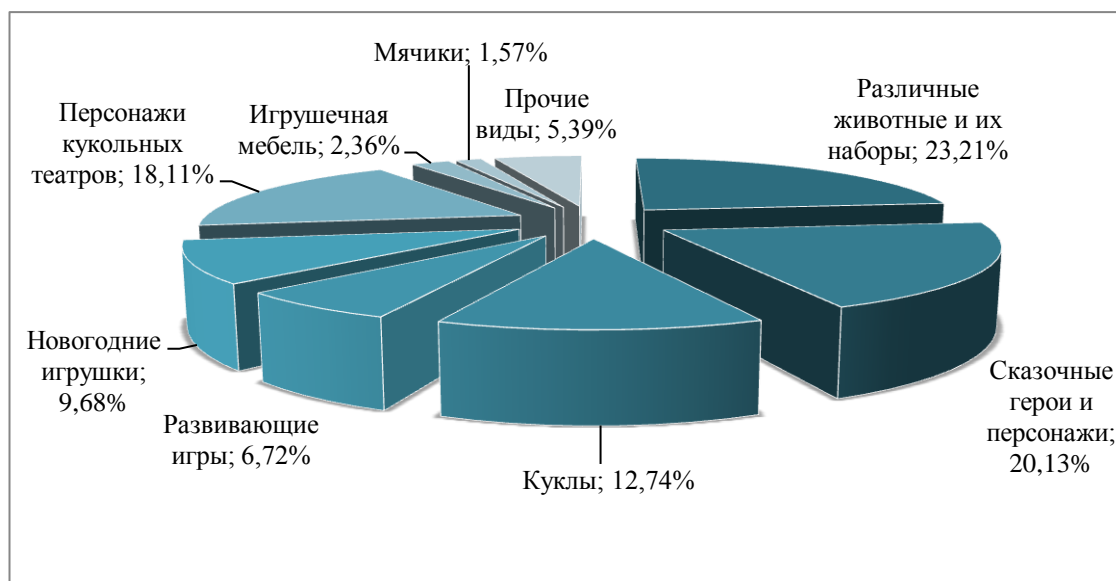


Рисунок 2.5 – Структура товарного ассортимента ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году

В структуре выпуска продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» периодически происходят изменения, обусловленные изменением характера спроса на те или иные виды ассортиментных групп.

В таблице 2.2 приведены результаты анализа выполнения плана продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020 год.

Таблица 2.2 – Анализ выполнения плана продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020 год

Наименование ассортиментной группы	Объем продаж, тыс. руб.		Изменение,	
	2020 год, план	2020 год, факт	+, –	%
Различные животные и их наборы	10967	11111	144	1,31
Сказочные герои и персонажи	11425	9951	-1474	-12,90
Персонажи кукольных театров	9640	9573	-67	-0,70
Куклы	7532	7753	221	2,93
Новогодние игрушки	4586	4676	90	1,96
Развивающие игры	2050	2228	178	8,68
Прочие виды	6155	5816	-339	-5,51
Итого	52355	51108	-1247	-2,38

Согласно данным таблицы, план продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020 год не был выполнен. Отклонение от плана незначительное, – в целом по предприятию оно составило 2,38%. Наибольшее отклонение от планового уровня продаж показали такие ассортиментные группы как:

- 1) сказочные герои и персонажи – 12,9%;
- 2) развивающие игры – 8,68%;
- 3) прочие виды игрушек – 5,51%.

Наглядное представление об отклонении фактического объема продаж от плана продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020 год дает рис. 2.6.

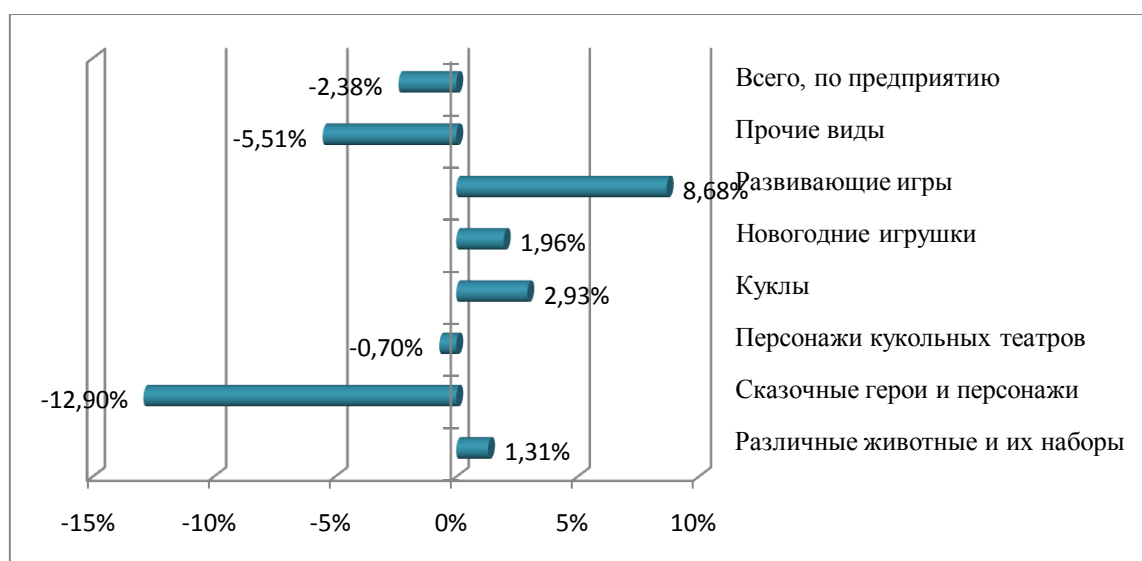


Рисунок 2.6 – Отклонение фактического объема продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» от плана в 2020 году

В таблице 2.3 приведены результаты анализа выполнения плана продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2021 год. Согласно данным таблицы, план продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году, как и в 2020 году не был выполнен. Отклонение фактического объема продаж от плана составило в целом по предприятию 4,67%. Наибольшее отклонение от планового уровня продаж показали следующие ассортиментные группы:

- 1) развивающие игры – 28,18%
- 2) персонажи кукольных театров – 15,15%;
- 3) различные животные и их наборы – 14,88%;

Таблица 2.3 – Анализ выполнения плана продаж ЗАО ПКФ «Игрушки»
за 2021 год

Наименование ассортиментной группы	Объем продаж, тыс. руб.		Изменение,	
	2021 год, план	2021 год, факт	+, –	%
Различные животные и их наборы	18420	15680	-2740	-14,88
Сказочные герои и персонажи	12574	13599	1025	8,15
Персонажи кукольных театров	14420	12235	-2185	-15,15
Куклы	9512	8607	-905	-9,51
Новогодние игрушки	6245	6540	295	4,72
Развивающие игры	3552	4553	1001	28,18
Прочие виды	6147	6344	197	3,20
Итого	70870	67558	-3312	-4,67

Наглядное представление об отклонении фактического объема продаж от плана продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2021 год дает рис. 2.7.

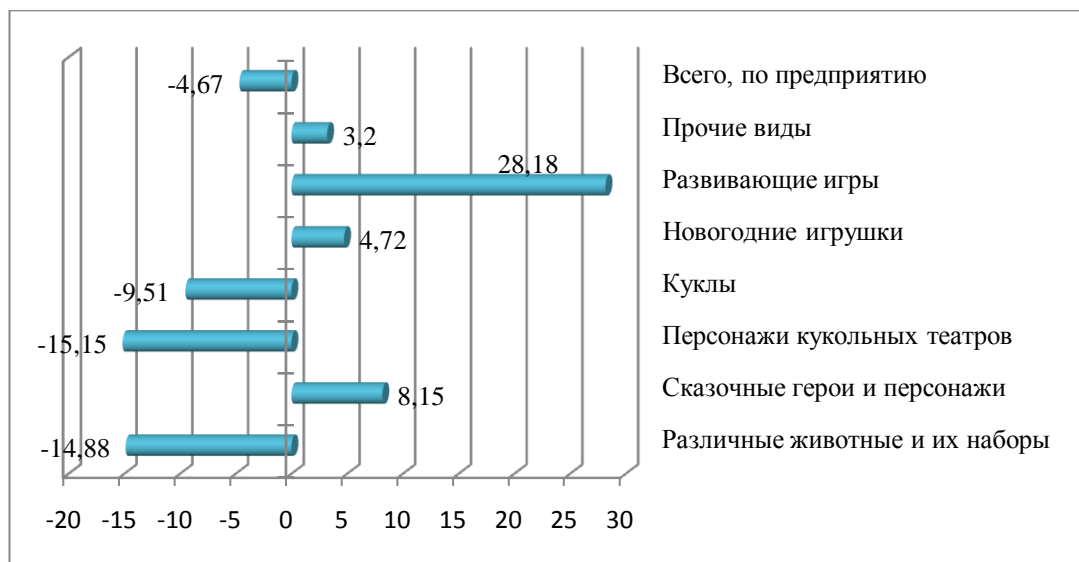


Рисунок 2.7 – Отклонение фактического объема продаж
ЗАО ПКФ «Игрушки» от плана в 2021 году

Как, в 2020 году, так и в 2021 году план продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» не был выполнен, и в обоих случаях отклонения фактических объемов продаж от плановых были невелики, – в пределах 5% (рис. 2.8).

Однако отклонения фактических объемов продаж от плана продаж по отдельным ассортиментным группам продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» достигли существенных значений: от 15% до 28%. Это свидетельствует о невы-

соком качестве формирования плана продаж на предприятии ЗАО ПКФ «Игрушки» и не учете рыночных факторов.

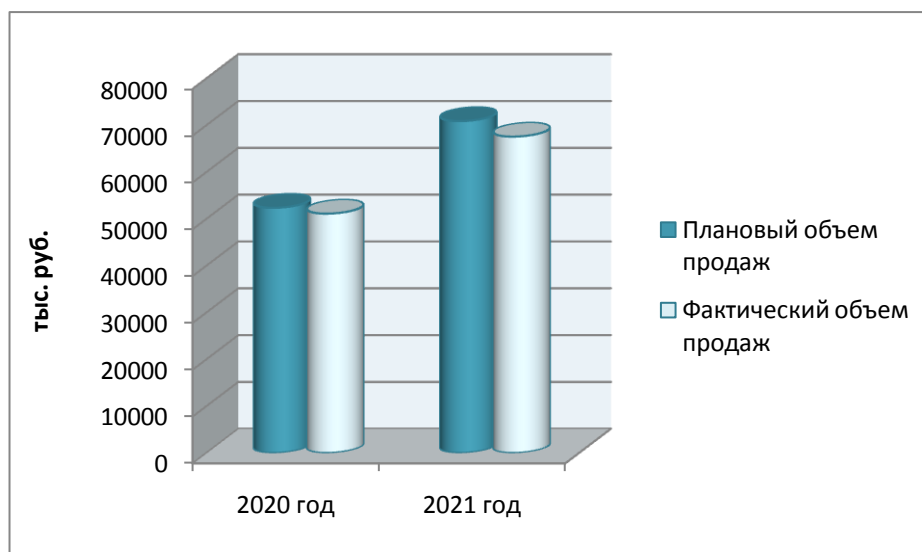


Рисунок 2.8 – Сравнение планового и фактического объемов продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020–2021 гг.

Увеличение планового объема продаж продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году было вызванном ростом спроса на игрушки вследствие ограничительных мер из-за коронавируса.

В таблице 2.4 приведены результаты анализа выполнения плана себестоимости ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2021 год.

Таблица 2.4 – Анализ выполнения плана себестоимости продаж продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2021 год

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.		Изменение,	
	2021 год, план	2021 год, факт	+, –	%
Оплата труда	7117	7837	720	10,12
Отчисления на оплату труда	2160	2365	204	9,45
Материальные затраты, в том числе:	46449	49520	3071	6,61
– сырье и материалы	41429	44318	2889	6,97
– топливо	953	878	-75	-7,86
– электроэнергия	4067	4324	257	6,32
Амортизация	1241	1310	70	2,15
Прочие затраты	6575	6526	-49	-1,06
Себестоимость продаж	63542	65346	1804	2,84

Согласно данным таблицы 2.4, бюджет себестоимости продаж не был выполнен в ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году, несмотря на то, что фактический объем продаж был меньше планового уровня. Перерасход средств ЗАО ПКФ «Игрушки» по сравнению с планом себестоимости в целом составил 1804 тыс. руб. или 2,84%.

Наибольший перерасход средств в 2021 году наблюдался по таким статьям затрат, как:

- 1) оплата труда с отчислениями – на 9,06%;
- 2) материальные затраты – на 6,61%.

Превышение фактических затрат над плановыми затратами на материальные ресурсы в 2021 году обусловлено ростом стоимости основного сырья для изготовления игрушек в ЗАО ПКФ «Игрушки» (рис. 2.9).

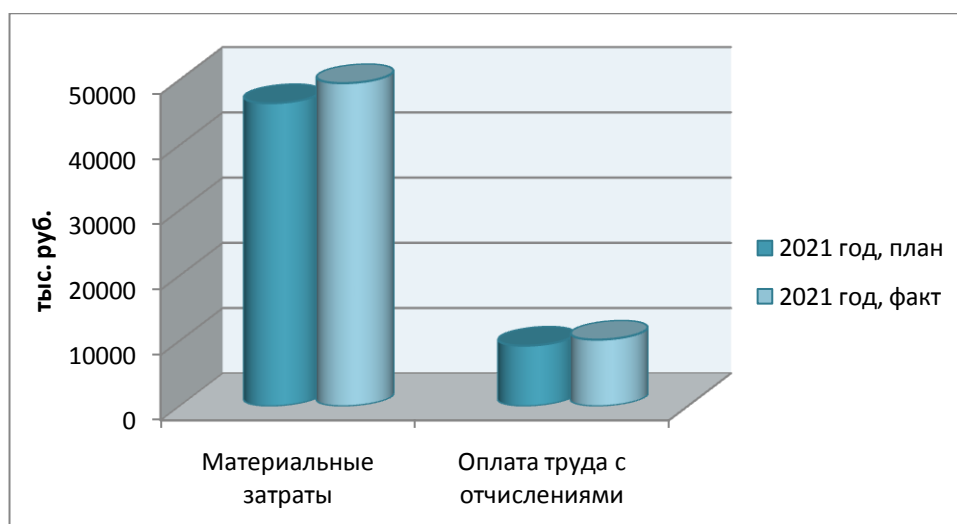


Рисунок 2.9 – Сравнение плановых и фактических показателей по материальным затратам и затратам на оплату труда за 2021 год

В 2021 году увеличилась стоимость полимерного сырья, из которого изготавливают продукцию в ЗАО ПКФ «Игрушки». Пластизоль считается относительно новым видом сырья, пришедшим вместо натурального каучука, который имеет ограниченное применение. Для производства так называемых «резиновых» игрушек в настоящее время используются:

- 1) поливинилхлоридные пасты или ПВХ-пасты (пластизоли);
- 2) пластифицированные поливинилхлоридные пленки,

3) листовой винипласт (непластифицированный ПВХ).

Поливинилхлорид – самый распространенный основной компонент современных игрушек – относится к термопластичным синтетическим материалам. При изготовлении игрушек пластизол заливают в металлическую форму, которая герметично закрывается и вращается с одновременным нагревом в печи (ротационное формование), под воздействием высоких температур он полимеризуется и приобретает свойства мягкой резины.

Рост фактического уровня заработной платы обусловлен ростом численности персонала в ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году.

Фактически, несмотря на декларирование процесса бюджетирования в ЗАО ПКФ «Игрушки», как таковой он осуществляется условно. Накануне календарного года параллельно с подготовкой отчетности формируется и некая система планов: план продаж, план производства, план затрат. Детального обоснования этих планов в ЗАО ПКФ «Игрушки» не проводится. Отчасти это объясняется недостаточной квалификацией управленческого персонала и нежеланием расходовать дополнительные средства на покупку маркетинговых исследований рынка сбыта.

Как отмечается в публикациях на эту тему, данная проблема возникает практически во всех малых предприятиях, которые не осознают важности бюджетирования и его роли в выявлении внутренних резервов для снижения себестоимости продукции, повышении выручки и прибыли, а также в повышении эффективности деятельности предприятия.

Процесс бюджетирования хорошо организован и систематизирован, как правило, в крупных компаниях, – таких, которые создают соответствующее структурное подразделение, или вменяют в обязанность разработку бюджетов работников соответствующих отделов или служб. В крупных компаниях этот процесс строго регламентирован, на его подготовку и согласование бюджетов тратятся значительные временные ресурсы.

Контроль исполнения бюджетов в таких компаниях, как правило, многоуровневый, и осуществляется в течение всего бюджетного периода. При необходимости проводится оперативная корректировка бюджетов.

Отличие подходов к бюджетированию в малых и крупных компаниях, обусловленному ростом интереса к бюджетированию в последних, называют одной из «болезней роста» бизнеса. Иначе говоря, чем крупнее и масштабнее бизнес, тем больше он нуждается в построении грамотного бюджетного процесса с целью получения значительных выгод от этого.

В настоящее время в ЗАО ПКФ «Игрушки», как и на других малых предприятиях не придают такого значения бюджетированию, относятся к нему формально, не осознавая, что бюджет может служить инструментом повышения доходности предприятия.

3. Формирование бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки»

3.1 Формирование операционных бюджетов ЗАО ПКФ «Игрушки»

Для обоснования показателей бюджета продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо исследовать динамику и тенденции рынка игрушек.

Российский рынок игрушек – это рынок с высоким уровнем конкуренции. Почти все крупные мировые компании открыли свои филиалы в России: «Маттел», «Лего», «Хасбро», «Дисней» и др. На долю импортных игрушек, по данным 2021 года, на рынке приходится почти 80%, при этом 43% игрушек в России – это игрушки трех мировых концернов: «Маттел», «Хасбро» и «Лего». Многие игрушки – собственные торговые марки российских производителей – производятся в Китае или других странах.

Российский рынок игрушек также относится к рынкам с высокой концентрацией: на долю первых четырех компаний на рынке по объему продаж приходится более 50%. (Простейшая оценка концентрации производится на основе однопорогового критерия CR-4, равного 50 %. При его превышении рынок характеризуется как концентрированный, а при меньшем уровне – как неконцентрированный.)

Реализация игрушек в России осуществляется в магазинах разных форматов. Наряду со специализированными магазинами с лицензированными, недешевыми игрушками, существуют обыкновенные открытые рынки, предлагающие товар нижнего сегмента в отношении качества. Уверенную серединную позицию занимают интернет-ресурсы, занимающиеся распространением игрушек, как представляемых известными брендами, так и достаточно дешевой их категории.

Эксперты рынка выделяют четыре больших канала по продажам игрушек в России:

1) крупные сетевые магазины, специализирующиеся на продаже детских товаров («Детский мир», «Кораблик», «Дочки-Сыночки» и т.п.). Это самый крупный канал в России и ГК «Детский мир» – лидер этого сегмента;

2) гипермаркеты (объем продаж в супермаркетах и дискаунтерах для игрушек – совсем небольшой);

3) продажи онлайн. Данный канал состоит из двух частей: онлайн крупных специализированных магазинов и онлайн в виде классических интернет-магазинов;

4) мелкие сети и несетевая розница.

По объему продаж в 2021 году онлайн-продажи – это самый растущий канал, на его долю приходится 10-14%, по разным оценкам, и он имеет огромный потенциал роста. Однако Россия все еще существенно отстает по доле онлайн-продаж в мире. Так, в Великобритании на онлайн приходится больше трети всех продаж игрушек.

Согласно результатам аналитических исследований российского рынка детских игрушек он демонстрирует постоянный рост, – так, в 2021 году, несмотря на последствия коронавируса, темпы роста рынка составили 3,2%, – и к 2025 году прогнозируется существенный прирост доли рынка, приходящегося на игрушки российского производства (не менее чем на 20%). То есть, несмотря на сложившиеся в настоящее время неблагоприятные экономические условия в России, тенденции развития рынка детских игрушек остаются позитивными.

Особенно высокой динамикой спроса в последние годы отличается такой сегмент российского рынка детских игрушек, как лицензионные российские игрушки, удельный вес которых в общем объеме рынка почти достиг 10%-ного уровня.

Экономический кризис отразился на рынке игрушек. Покупательская способность семей с детьми, по данным исследований, снизилась в России на 30%. Заканчивается потребительский бум с покупкой огромного количества игрушек на одного ребенка, – т.е. время, когда детям покупали много игру-

шек, как считают эксперты, уходит в прошлое. Теперь такие покупки делаются взрослыми реже и осознаннее.

Многие потребители на этом рынке переориентировались на низкий ценовой сегмент, и покупки стали более осмысленными и целевыми.

Рост объемов продаж игрушек в низких ценовых сегментах (до 500 руб.), – эксперты называют самым значимым трендом последних трех лет. (Существенно увеличилась и глубина скидки, – сегодня средняя скидка по промо-акциям в России составляет 22%).

В конце 2021 года начался небольшой рост продаж игрушек и в среднем ценовом сегменте рынка. Согласно данным исследованиям, средняя цена игрушки на российском рынке снижается третий год подряд.

Количество приобретаемых игрушек не уменьшилось, а цена покупки – заметно сократилась.

В кризис, чтобы сохранить объемы продаж, большинство российских предприятий-производителей игрушки перешли в более низкий ценовой сегмент. Также производителям пришлось сократить свою маржу и изменить ассортимент продукции.

Аналитики российского рынка детских игрушек помимо снижения покупательской способности отмечают и другую важную проблему: заметное снижение количества детей в младших возрастных группах. В частности, в 2022 году количество детей станет меньше, прежде всего, дошкольного возраста, при этом количество детей в возрасте 6-9 лет в ближайшие годы пока будет немного расти. Однако возраст, до которого дети играют в игрушки, сокращается, и это отрицательно влияет на рынок. Если раньше дети в младшей школе играли в игрушки, то сейчас остаются немногие типы игр, в которые играют дети школьного возраста. Причем играют очень ограниченное время в сутки, а, следовательно, игрушек им нужно немного.

По данным исследований, дети старше 9 лет уже не играют в игрушки, они переключаются на электронные устройства. Производителям игрушек важно понимать, что традиционная игра остается нужной детям только в воз-

расте до 9 лет в России, как и в других странах. Эта тенденция, именуемая как «сокращение возраста игры» серьезно повлияла на структуру рынка детских игрушек: выросла доля товаров для творчества, конструкторов, спортивных игрушек, и сократилась доля радиоуправляемых игрушек, классических кукол, классических игровых наборов для мальчиков и девочек.

В сегменте детских резиновых игрушек, как отмечают эксперты рынка, наблюдается рыночная непрозрачность, обусловленная тем, что на рынок поступают огромные объемы нелегальной импортной продукции, а также импорт контрафактных изделий из стран азиатского региона (объемная доля от суммарной емкости достигает более 65%).

Значительная доля импорта в сегменте детских резиновых игрушек обусловлена проблемами с дизайнерским оформлением (отечественные предприятия, по старинке, продолжают выпускать однотипные детские игрушки, повторяя выпуски предыдущих лет, и не обращают внимание на то, что их продукция морально устарела, и проигрывает аналогам зарубежного производства не только по цветовому оформлению, но и по функциональности.

Помимо этого, детские резиновые игрушки в своем большинстве относятся к низкой и средней ценовой группе детских игрушек. Привлекательность таким игрушкам и высокий спрос на них обеспечивают: высокая прочность, небольшой вес, широкий спектр различных оттенков окраски. С ними очень любят играть дети младшего и дошкольного возраста, т.е. целевая аудитория таких игрушек – это дети до 6 лет.

Несмотря на достаточно высокий уровень насыщения сегмента детских резиновых игрушек, эксперты считают, что у него достаточно высокий потенциал роста. Это обусловлено целым рядом факторов, и, прежде всего, наличием некоторых ниш, где пока еще не имеется ни одного отечественного конкурента, производящего игрушки из пластизоля.

Это касается, в частности, коллекционной пластизольной продукции, ориентированной не только на детскую, но и на более взрослую аудиторию. Производство таких игрушек способствовало бы развитию в России культу-

ры коллекционирования, которая у нас слабо развита. Для развития сегмента детских резиновых игрушек, по мнению экспертов, требуется:

- дальнейшее расширение ассортимента выпуска,
- повышение скорости его обновления,
- совершенствование дизайна игрушек,
- грамотное позиционирование игрушек по возрастным категориям;
- увеличение доли обучающих игрушек,
- увеличение доли онлайн-продаж;
- гибкая ценовая политика и пр.

Большим резервом роста сегмента детских резиновых игрушек, по мнению аналитиков, является увеличение отечественными компаниями выпуска игрушек В-брендов (аналоги известных брендов), цена на которые на 20–30% ниже, вследствие роста спроса на них.

По результатам аналитических исследований российского рынка игрушек можно сделать о том, что он продолжает развиваться, несмотря на сложные экономические условия.

Хотя темпы роста рынка замедлились, но вследствие того, что некоторые иностранные компании сократили или вовсе прекратили поставки продукции на российский рынок, у отечественных компаний есть возможность развивать свое производство по программе импортозамещения.

В соответствии с этим, у ЗАО ПКФ «Игрушки» есть возможность увеличить в следующем году объем производства.

Расчет бюджета продаж для ЗАО ПКФ «Игрушки» на следующий год можно осуществлять, исходя из условий:

- 1) планируется рост объема продаж на 10%;
- 2) цены на продукцию определялись как средние удельные по каждой ассортиментной группе продукции;
- 3) структура продаж определена экспертно, исходя из динамики рынка.

Бюджет продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» с учетом структуры ассортимента на 2023 год представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Бюджет продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

№ п/п	Статья бюджета	Бюджетный период				Итого за период
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	Количество продаж, шт.					
	Различные животные и их наборы	26706	24324	28565	30185	109780
	Сказочные герои и персонажи	21498	19590	23015	24353	88455
	Персонажи кукольных театров	17845	16268	19121	20369	73604
	Куклы	12984	11834	13907	14727	53453
	Прочие виды	22131	20094	23524	25096	90844
2	Цена единицы продукции, тыс. руб.					
	Различные животные и их наборы	0,155	0,156	0,157	0,160	–
	Сказочные герои и персонажи	0,167	0,168	0,169	0,172	–
	Персонажи кукольных театров	0,181	0,182	0,183	0,185	–
	Куклы	0,175	0,176	0,177	0,180	–
	Прочие виды	0,208	0,210	0,212	0,214	–
3	Объем продаж, тыс. руб.					
	Различные животные и их наборы	4140	3795	4485	4830	17248
	Сказочные герои и персонажи	3590	3291	3890	4189	14959
	Персонажи кукольных театров	3230	2961	3499	3768	13458
	Куклы	2272	2083	2462	2651	9468
	Прочие виды	4603	4220	4987	5371	19180
4	Итого объем продаж, тыс. руб.	17835	16349	19322	20808	74314

Поскольку выручка от продаж игрушек имеет сезонный характер, наибольший объем продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» приходится на III и IV кварталы (пик продаж – декабрь, когда детям покупают новогодние подарки). Индекс сезонности рынка игрушек в РФ отражен на рис. 3.1.

Рост цен на производимую на фабрике продукцию обусловлен главным образом инфляционными процессами в экономике и прогнозируемым увеличением спроса, его уровень не превышает 0,5–1%.

Важнейший элемент операционного бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки» – бюджета производства – составляется на основе информации о номенклатуре и ассортименте продукции, планируемом количестве продаж, интенсивности продаж, уровне запасов готовой продукции на начало и конец будущего пе-

риода, внутренних возможностях фабрики обеспечить необходимый уровень производства продукции.

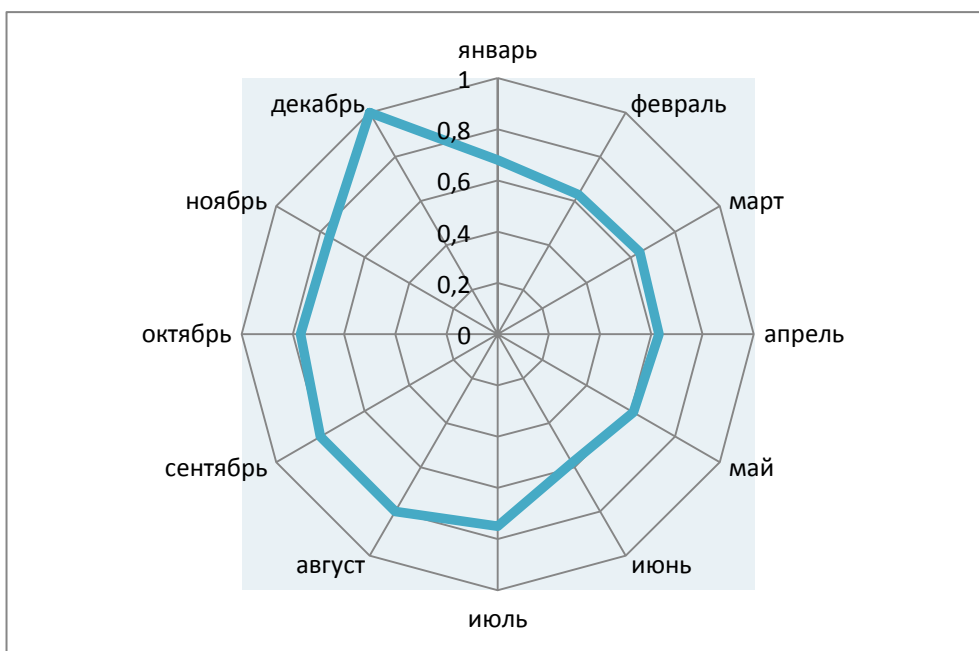


Рисунок 3.1 – Индекс сезонности рынка игрушек в РФ

Целью бюджета производства ЗАО ПКФ «Игрушки» является определение количества продукции, которое необходимо произвести в будущем периоде с учетом спроса, возможностей фабрики и приемлемых запасов готовой продукции.

Бюджет производства ЗАО ПКФ «Игрушки» (табл. 3.2) свидетельствует о том, что в связи с ростом объемов продаж предприятию необходимо также увеличить требуемый объем производства продукции, и, следовательно, вырастут запасы готовой продукции на складе.

Принятие решения о величине запасов готовой продукции зависит от того, как ЗАО ПКФ «Игрушки» осуществляет свою деятельность по отдельным категориям продукции:

- 1) с постоянным объемом производства и изменяющимся уровнем запасов;
- 2) с переменным объемом производства (калориферы, подогреватели скоростные водяные).

Таблица 3.2 – Бюджет производства ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

№ п/п	Статья бюджета	Бюджетный период				Итого за период
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	Количество продаж, шт.					
	Различные животные и их наборы	26706	24324	28565	30185	109780
	Сказочные герои и персонажи	21498	19590	23015	24353	88455
	Персонажи кукольных театров	17845	16268	19121	20369	73604
	Куклы	12984	11834	13907	14727	53453
	Прочие виды	22131	20094	23524	25096	90844
2	Приемлемые запасы готовой продукции на конец периода					
	Различные животные и их наборы	6677	6081	7141	7546	27445
	Сказочные герои и персонажи	5375	4898	5754	6088	22114
	Персонажи кукольных театров	4461	4067	4780	5092	18401
	Куклы	3246	2959	3477	3682	13363
	Прочие виды	5533	5024	5881	6274	22711
3	Требуемый объем производства продукции, шт.					
	Различные животные и их наборы	69109	76020	83622	91984	320736
	Сказочные герои и персонажи	33485	29778	25890	32175	121329
	Персонажи кукольных театров	58161	58161	58161	58161	232645
	Куклы	63341	67141	71170	75440	277092
	Прочие виды	20457	16843	14873	19113	71286
4	Запасы готовой продукции на складе на начало периода, шт.					
	Различные животные и их наборы	7911	6677	6081	7141	27810
	Сказочные герои и персонажи	5849	5375	4898	5754	21876
	Персонажи кукольных театров	4816	4461	4067	4780	18124
	Куклы	3334	3246	2959	3477	13016
	Прочие виды	6046	5533	5024	5881	22484
5	Итого требуемый объем производства продукции, шт.					
	Различные животные и их наборы	25472	23728	29625	30590	109415
	Сказочные герои и персонажи	21024	19113	23871	24687	88693
	Персонажи кукольных театров	17490	15874	19834	20681	73881
	Куклы	12896	11547	14425	14932	53800
	Прочие виды	21618	19585	24381	25489	91071

Бюджет производства ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год, структурированный по ассортиментным видам продукции, иллюстрирует рис. 3.2. На гистограмме четко прослеживается сезонная составляющая производства: объем производства повышается в третьем и четвертом кварталах.

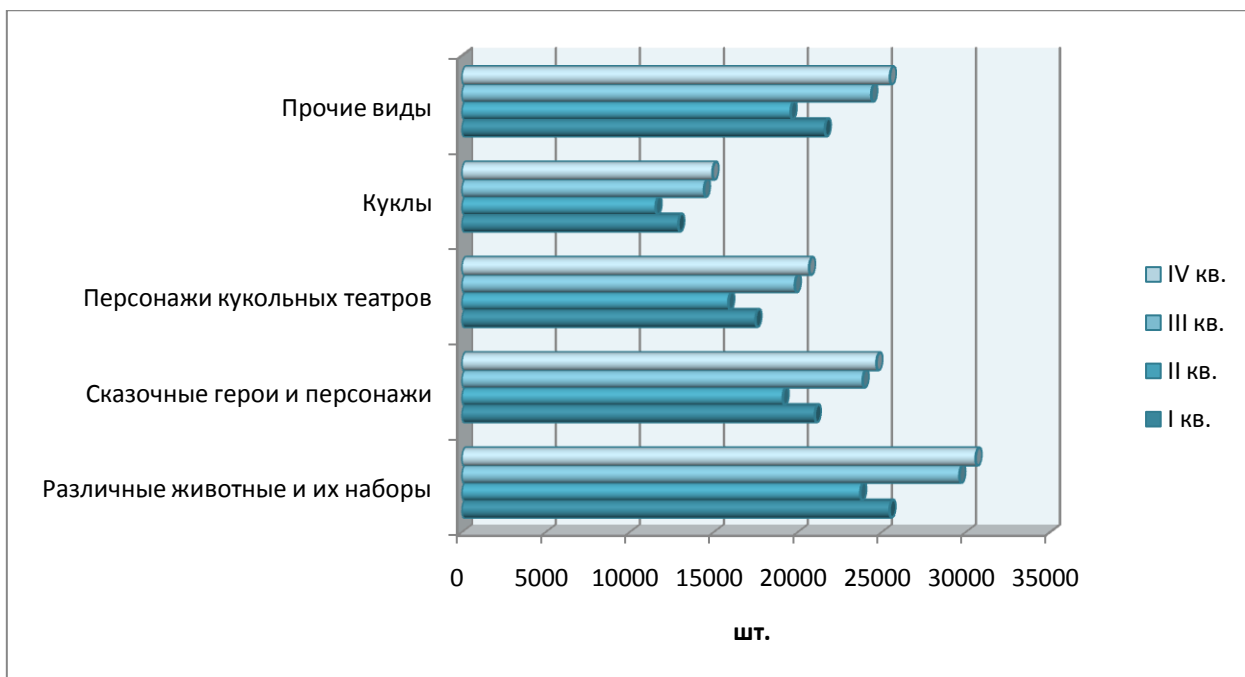


Рисунок 3.2 – Бюджет производства ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

Поквартальная динамика объема продаж продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» отражена на рис. 3.3.

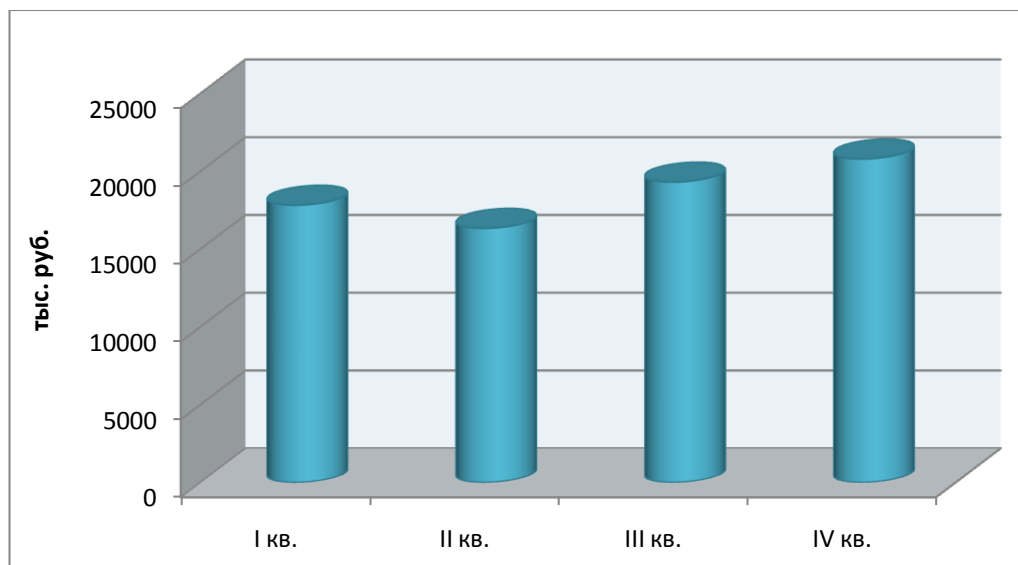


Рисунок 3.3 – Поквартальная динамика объема продаж продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

Важный элемент операционного бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки» – бюджет накладных производственных расходов. Эти расходы возникают в процессе обслуживания производства и существенным образом влияют на конечные результаты деятельности фабрики.

Бюджет накладных расходов ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год представлен в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Бюджет накладных производственных расходов
ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

	Статья бюджета			Бюджетный период				Итого за период
				I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	Прогнозируемый уровень производственно-хозяйственной активности: количество машино-часов работы оборудования			925	900	960	1080	3865
2	Элементы накладных расходов	Постоянные	Переменные					
2.1	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, тыс. руб.	75	0,25	146	140	155	185	626
2.2	Амортизационные отчисления по основным средствам, используемым в производстве, тыс. руб.	276	-	276	276	276	276	1104
2.3	Затраты на ремонт основных средств, используемых в производстве, тыс. руб.	47	0,17	112	110	115	125	462
2.4	Расходы на страхование имущества, используемого в производстве, тыс. руб.	35	-	35	35	35	35	140
2.5	Расходы на содержание производственных помещений (отопление, освещение и пр.), тыс. руб.	175	-	175	175	175	175	700
2.6	Расходы на электро-, газо- и водо- снабжение для производственных нужд, тыс. руб.	40	1,274	1 218	1 187	1 263	1 416	5 084
2.7	Арендная плата за имущество, используемое в производстве, тыс. руб.	15	-	15	15	15	15	60
2.8	Оплата труда работников, занятых обслуживанием производства, тыс. руб.	243	-	243	243	243	243	972
2.9	Начисления на оплату труда, тыс. руб.	-	-	73	73	73	73	292
3	Итого расходов, тыс. руб.	-	-	2 293	2 254	2 350	2 543	9 440
4	Накладные производственные расходы без амортизации, тыс. руб.	-	-	2 017	1 978	2 074	2 267	8 336

Бюджет производственных накладных затрат – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда персонала.

Из данных таблицы 3.3 видно, что общая сумма планируемых накладных расходов составит 8512 тыс. руб. При этом наибольший удельный вес в структуре этих расходов ЗАО ПКФ «Игрушки» занимают расходы на электро-, газо- и водо- снабжение.

Основным назначением бюджета накладных производственных расходов является консолидация данных из различных структурных подразделений ЗАО ПКФ «Игрушки», и на основе полученной прогнозной информации рассчитываются суммы полных накладных производственных расходов, которые содержат в себе переменную и постоянную составляющие.

Наглядное представление о динамике накладных производственных расходов в плановом периоде дает рис. 3.4.

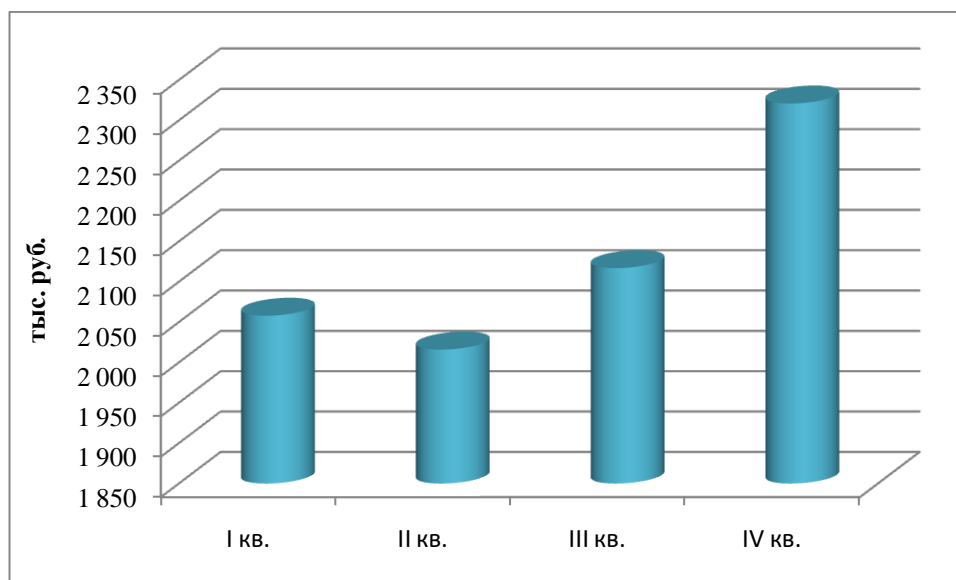


Рисунок 3.3 – Поквартальная динамика накладных производственных расходов ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

Следующий этап бюджетирования связан с составлением операционного бюджета или плана закупок сырья и материалов для осуществления производственной деятельности. Такой бюджет позволяет дать оценку по прямым материальным затратам в будущем периоде с учетом приемлемых запасов. Обоснование объема закупок осуществляется с учетом нормативной потребности ЗАО ПКФ «Игрушки» в каждом виде сырья при производстве продукции (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Бюджет закупок сырья и материалов

ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

№ п/п	Статья бюджета	Бюджетный период				Итого за период
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	2	3	4	5	6	7
1	Количество произведенной продукции, шт.					
	Различные животные и их наборы	25472	23728	29625	30590	109415
	Сказочные герои и персонажи	21024	19113	23871	24687	88693
	Персонажи кукольных театров	17490	15874	19834	20681	73881
	Куклы	12896	11547	14425	14932	53800
	Прочие виды	21618	19585	24381	25489	91071
	Итого	98500	89847	112136	116379	416860
2	Приемлемый уровень запасов сырья, материалов на конец периода, т					
	ПВХ-пластизоль	5	5	6	6	–
	ПВХ-пленка	1	1	1	1	–
	Пластификаторы	5	4	5	5	–
	Антиоксиданты	3	2	3	3	–
	Органические красители	1	1	1	1	–
	Пигменты	1	1	1	1	–
	Прочие материалы	2	2	2	3	–
3	Потребность в сырье, материалах согласно плану производства, т					
	ПВХ-пластизоль	33	29	34	36	132
	ПВХ-пленка	5	5	5	6	21
	Пластификаторы	27	25	28	31	111
	Антиоксиданты	15	14	16	17	61
	Органические красители	5	5	6	6	22
	Пигменты	2	2	3	3	10
	Прочие материалы	14	13	15	16	57
4	Запасы сырья и материалов на начало периода, т					
	ПВХ-пластизоль	6	5	5	6	–
	ПВХ-пленка	1	1	1	1	–
	Пластификаторы	5	5	4	5	–
	Антиоксиданты	3	3	2	3	–
	Органические красители	1	1	1	1	–
	Пигменты	1	1	1	1	–
	Прочие материалы	3	2	2	2	–
5	Требуемый объем сырья и материалов в квартал, т					

Продолжение табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
	ПВХ-пластизоль	32	29	35	36	132
	ПВХ-пленка	5	5	5	6	21
	Пластификаторы	27	24	29	31	111
	Антиоксиданты	15	13	17	17	62
	Органические красители	5	5	6	6	22
	Пигменты	2	2	3	3	10
	Прочие материалы	13	13	15	17	58
6	Требуемый расход сырья и материалов на 1000 изделий, т					
	ПВХ-пластизоль	0,333	0,333	0,333	0,333	–
	ПВХ-пленка	0,051	0,051	0,051	0,051	–
	Пластификаторы	0,277	0,277	0,277	0,277	–
	Антиоксиданты	0,154	0,154	0,154	0,154	–
	Органические красители	0,055	0,055	0,055	0,055	–
	Пигменты	0,025	0,025	0,025	0,025	–
	Прочие материалы	0,140	0,140	0,140	0,140	–
7	Цена единицы однородного сырья, материалов и пр., тыс. руб. за т					
	ПВХ-пластизоль	164	168	172	174	–
	ПВХ-пленка	182	184	186	189	–
	Пластификаторы	52	52	54	54	–
	Антиоксиданты	47	48	49	50	–
	Органические красители	246	248	250	252	–
	Пигменты	218	221	224	226	–
	Прочие материалы	78	78	80	80	–
8	Итого на закупку материалов, сырья, полуфабрикатов, тыс. руб.					
	ПВХ-пластизоль	4481	4108	4854	5228	18670
	ПВХ-пленка	769	705	834	898	3205
	Пластификаторы	1183	1084	1281	1380	4928
	Антиоксиданты	596	546	645	695	2482
	Органические красители	1113	1021	1207	1299	4640
	Пигменты	446	408	483	520	1858
	Прочие материалы	898	823	973	1047	3738

Основными видами сырья для изготовления игрушек в ЗАО ПКФ «Игрушки» являются: ПВХ-пластизоль, ПВХ-пленки, пластификаторы, органические красители и прочие материалы. Общая сумма затрат на 2023 год согласно расчетам составила 47425 тыс. руб.

Поквартальную динамику на закупку сырья отражает рис. 3.4.

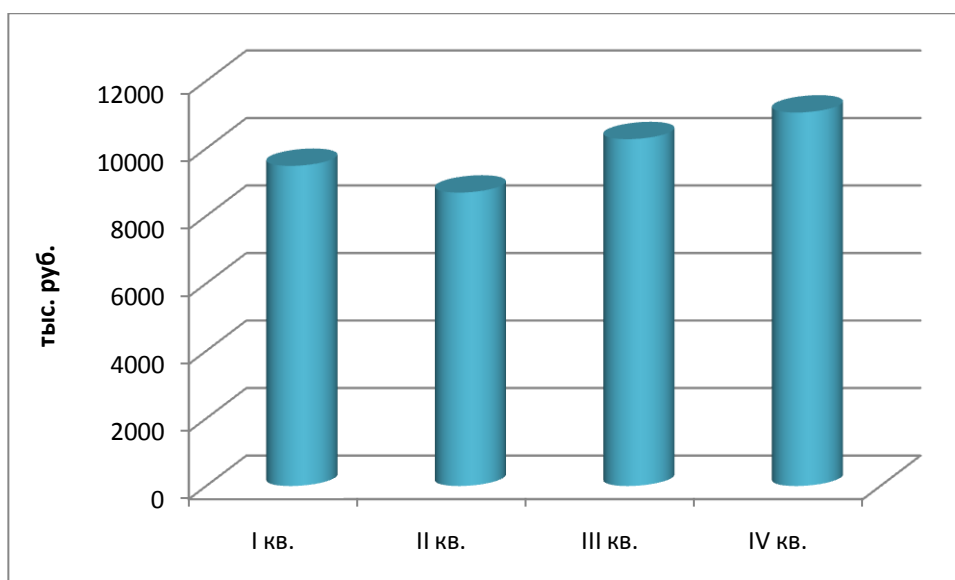


Рисунок 3.4 – Поквартальная динамика прямых материальных затрат ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

Бюджет расходов на вознаграждение персонала ЗАО ПКФ «Игрушки» приведен в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Бюджет расходов на вознаграждение персонала ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 г.

№ п/п	Статья бюджета	Бюджетный период				Итого за период
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1.1	Оплата труда производственного персонала, тыс. руб.	1842	1533	2096	2199	7670
1.2	Начисления на оплату труда, тыс. руб.	553	460	629	660	2301
1.3	Итого прямых расходов на оплату труда, тыс. руб.	2395	1993	2725	2859	9971
2.1	Оплата труда административно-управленческого персонала, тыс. руб.	1107	1107	1107	1107	4428
2.2	Начисления на оплату труда, тыс. руб.	332	332	332	332	1328,4
2.3	Итого, оплата труда административно-управленческого персонала, тыс. руб.	1439	1439	1439	1439	5756,4
3.1	Общая сумма премиальных выплат, тыс. руб.	346	384	346	524	1600
3.2	Налоги с суммы премиальных выплат, тыс. руб.	104	115	104	157	480
3.3	Итого, сумма премиальных выплат, тыс. руб.	450	499	450	681	2080
4	Всего расходов по заработной плате с учетом материального стимулирования труда, тыс. руб.	4283	3926	4640	4997	17847

Наглядно структуру себестоимости продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2023 году отображает рис. 3.5.

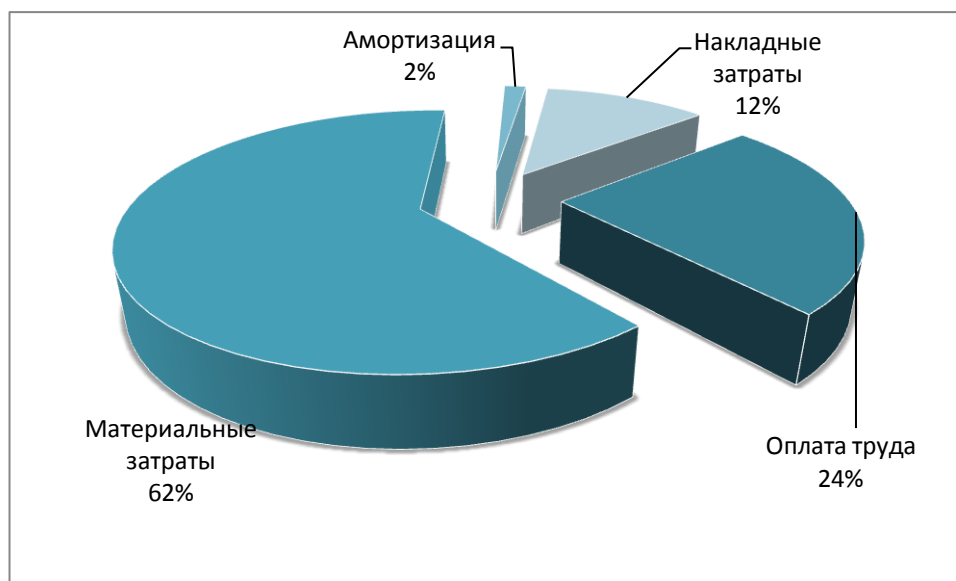


Рисунок 3.5 – Плановая структура себестоимости продукции ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

Наибольший удельный вес в плановой структуре себестоимости ЗАО ПКФ «Игрушки» занимают материальные затраты (около 60%), 26% составляет оплата труда с начислениями, амортизационные отчисления – 2%, накладные расходы – 12%. Следующим этапом составления главного бюджета предприятия является разработка финансовых бюджетов

3.2 Формирование финансовых бюджетов ЗАО ПКФ «Игрушки»

Среди финансовых бюджетов важную роль играет инвестиционный бюджет предприятия. Инвестиционный бюджет отражает инвестиционные потребности предприятия, которые необходимы, как для обеспечения текущей производственной деятельности, так и для ее развития на долгосрочную перспективу.

В каждом инвестиционном бюджете можно выделить три такие составляющие как:

- 1) капитальное строительство – строительство новых производственных мощностей для увеличения масштабов деятельности предприятия;
- 2) текущие закупки оборудования для восполнения и замены существующих мощностей (морально или физически устаревших);
- 3) портфельные инвестиции – приобретение акций или долей других предприятий.

Инвестиции необходимы предприятию для роста бизнеса, его расширения или модернизации, снижения денежных потерь в будущем.

Вместе с тем, инвестиционный бюджет – это финансовый план предприятия по поступлениям и расходам (притокам и оттокам) денежных средств по его инвестиционной деятельности. Поэтому он может выступать как самостоятельный бюджет или быть частью бюджета движения денежных средств предприятия.

Данный бюджет может включать комплекс мероприятий, предусмотренных стратегическим планом развития предприятия, – это касается, прежде всего, крупных компаний. Малым предприятиям, таким как ЗАО ПКФ «Игрушки» в случае невысоких инвестиционных ресурсов, надо обратить внимание только на:

- 1) проекты, которые находятся в стадии реализации, и их необходимо завершить;
- 2) проекты, связанные с обновлением морально или физически устаревших основных средств.

В сложившейся сегодня экономической ситуации, ЗАО ПКФ «Игрушки» необходимо реализовать только те инвестиционные проекты, которые связаны с обновлением изношенных и неремонтопригодных видов основных средств.

В таблице 3.6 приведен инвестиционный бюджет ЗАО ПКФ «Игрушки», который состоит из расходной и доходной части, отражающих положительные и отрицательные потоки по инвестиционной деятельности.

Таблица 3.5 – Инвестиционный бюджет ЗАО ПКФ «Игрушки» на 2023 год

№ п/п	Статья бюджета (тыс. руб.)	Бюджетный период				Итого за период
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	Всего капиталовложений	1665	1346	1161	215	4387
1.1	Строительство, производство или изготовление основных средств	–	641	1079	215	1160
1.2	Реконструкция основных средств	1511	578	–	–	2089
1.3	Прочие инвестиционные мероприятия	154	127	82	–	363
2	Денежный отток, связанный с капиталовложениями	1665	1346	1161	215	4387
3	Источники финансирования	590	1226	1161	650	3627
3.1	Амортизация	276	276	276	276	1104
3.2	Нераспределенная прибыль	314	304	346	374	1338
3.3	Кредиты банков	–	–	–	–	–
3.5	Займы сторонних организаций	–	946	739	200	1885
4	Продажа объекта основных средств	1328	–	–	–	1328
5	Налог на прибыль, связанный с продажей основных средств	133	–	–	–	133
6	Денежный поток, связанный с продажей активов	1195	–	–	–	1195

В собственности ЗАО ПКФ «Игрушки» имеется отдельно стоящее помещение, оценочная стоимость которого составляет 1328 тыс. руб. Это помещение руководство фабрики планирует продать, чтобы освободившиеся средства использовать для завершения реконструкции складского помещения и оснащения его современным оборудованием, – сумма проекта составляет 4387 тыс. руб.

Вследствие недостаточности собственных средств (амортизационных отчислений и прибыли) для реализации проекта ЗАО ПКФ «Игрушки» сможет привлечь деньги у своего партнера на 1 год на условиях беспроцентной ссуды.

Бюджет движения денежных средств ЗАО ПКФ «Игрушки» представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Бюджет движения денежных средств ЗАО ПКФ «Игрушки»
на 2023 год

№ п/п	Статья бюджета (тыс. руб.)	Бюджетный период				Итого за период
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	Остаток денежных средств на начало периода	637	1026	508	522	–
2	Поступления денежных средств от производственной деятельн	17835	16349	19322	20808	74314
3	Итого денежных средств, исключая поступления денежных средств от фин. и инв. деятельн	1195	0	0	0	1195
4	Расход денежных средств	16976	16267	18686	20669	72599
4.1	На покрытие прямых материальных затрат	9950	9847	11336	13779	44912
4.2	На покрытие расходов на оплату труда	4283	3926	4640	4997	17847
4.3	На покрытие накладных производственных расходов	2 293	2 254	2 350	2 543	9440
4.5	Погашение обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами	450	240	360	350	1400
5	Итого избыток или недостаток денежных средств	2691	908	944	461	–
6	Минимальный уровень денежных средств в остатке	200	200	200	200	–
7	Денежные средства в наличии или потребность в них	2491	708	744	261	–
8	Операции по инвестиционной и финансовой деятельности	-1665	-1346	-1161	-215	-4387
8.1	Заемствование и (или) возврат (выплата) заемных средств	0	946	739	200	–
8.2	Получение и (или) выплаты процентов и (или) дивидендов	0	0	0	0	0
9	Остаток средств на конец периода	1026	508	522	446	–

Целью движения денежных средств ЗАО ПКФ «Игрушки» является определение их наличия или дефицита, прежде всего, по основному виду деятельности, с учетом приемлемых остатков денежных средств на расчетном счете предприятия. Согласно данным бюджета движения денежных

средств ЗАО ПКФ «Игрушки», остаток денежных средств на конец бюджетного периода составит в 2023 году 446 тыс. руб.

При этом текущая (производственная) деятельность ЗАО ПКФ «Игрушки» является эффективной, а финансовая и инвестиционная деятельность предприятия характеризуется отрицательными результатами, что связано с необходимостью заимствования денежных средств для реализации инвестиционного проекта модернизации складского помещения.

Таким образом, формирование бюджетов исследуемого предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки» позволит определить прогнозную эффективность его деятельности путем оценки доходов и расходов, и не допустить возникновения кассовых разрывов при обеспечении финансирования текущей и инвестиционной деятельности.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме экономического обоснования и разработке бюджета на примере ЗАО ПКФ «Игрушки» – самого крупного предприятия среди производителей детских игрушек из пластизоля в Центральном Черноземье.

Бюджетирование в ЗАО ПКФ «Игрушки» внедрено недавно и осуществляется в форме составления планов операционной деятельности предприятия на предстоящий календарный год в натуральном и стоимостном выражении. Основой для формирования планов служат показатели деятельности фабрики за предыдущий период.

Внедрение процесса бюджетирования в ЗАО ПКФ «Игрушки» было вызвано следующими причинами:

- 1) необходимостью контроля доходов и расходов предприятия в связи со снижением эффективности деятельности;
- 2) периодическим возникновением кассовых разрывов вследствие несвоевременного погашения дебиторами своей задолженности;
- 3) необходимостью контроля достижения плановых показателей работы предприятия;
- 4) предупреждением дефицита денежных средств вследствие сезонного характера изменения объемов производства.

Регламентируется бюджетный процесс в ЗАО ПКФ «Игрушки» документом «Порядок подготовки годового бюджета», утвержденным директором фабрики в 2019 году, и содержащим графики формирования бюджета и ответственных за его составление.

Процесс разработки бюджета в ЗАО ПКФ «Игрушки» на наступающий календарный год, как правило, осуществляется в с ноября до декабрь текущего года, когда уже есть ориентиры – показатели деятельности предприятия за 3 квартала.

План продаж в ЗАО ПКФ «Игрушки» разрабатывается на основе:

- заявок основных потребителей продукции – оптовых баз и предприятий розничной торговли;
- результатов маркетинговых исследований соответствующего сегмента рынка детских игрушек;
- данных о фактических продажах продукции предприятия и их динамики в течение календарного года.

План-фактный анализ исполнения бюджета ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020-2021 годы показал, что план продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» за 2020 год не был выполнен. Отклонение от плана незначительное, – в целом по предприятию оно составило 2,38%. Наибольшее отклонение от планового уровня продаж показали такие ассортиментные группы как:

- 1) сказочные герои и персонажи – 12,9%;
- 2) развивающие игры – 8,68%;
- 3) прочие виды игрушек – 5,51%.

План продаж ЗАО ПКФ «Игрушки» в 2021 году, как и в 2020 году не был выполнен. Отклонение фактического объема продаж от плана составило в целом по предприятию 4,67%. Наибольшее отклонение от планового уровня продаж показали следующие ассортиментные группы:

- 1) развивающие игры – 28,18%
- 2) персонажи кукольных театров – 15,15%;
- 3) различные животные и их наборы – 14,88%;

Фактически, несмотря на декларирование процесса бюджетирования в ЗАО ПКФ «Игрушки», как таковой он осуществляется условно. Накануне календарного года параллельно с подготовкой отчетности формируется и некая система планов: план продаж, план производства, план затрат.

Детального обоснования этих планов в ЗАО ПКФ «Игрушки» не проводится. Отчасти это объясняется недостаточной квалификацией управленческого персонала и нежеланием расходовать дополнительные средства на покупку маркетинговых исследований рынка сбыта.

Как отмечается в публикациях на эту тему, данная проблема возникает практически во всех малых предприятиях, которые не осознают важности бюджетирования и его роли в выявлении внутренних резервов для снижения себестоимости продукции, повышении выручки и прибыли, а также в повышении эффективности деятельности предприятия.

Процесс бюджетирования хорошо организован и систематизирован, как правило, в крупных компаниях, – таких, которые создают соответствующее структурное подразделение, или вменяют в обязанность разработку бюджетов работников соответствующих отделов или служб. В крупных компаниях этот процесс строго регламентирован, на его подготовку и согласование бюджетов тратятся значительные временные ресурсы.

Для улучшения финансового планирования в ЗАО ПКФ «Игрушки» было осуществлено формирование операционных и финансовых бюджетов предприятия на 2023 год с целью обеспечения эффективности его деятельности путем определения доходов и расходов предприятия, и предупреждения возникновения кассовых разрывов в процессе финансирования текущей и инвестиционной деятельности

Список использованных источников

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс».
2. ГОСТ 25779-90 «Игрушки. Общие требования безопасности и методы контроля» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании: современные технологии постановки и развития [Текст]: учебное пособие / В.М. Аньшин, И.Н. Царьков, А.Ю. Яковлева. – М.: Дело, 2010. – 240 с.
4. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. [Текст]. – М.: НИЦ ИНФРА, 2016. – 240 с.
5. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Д. Антос при участии Д. Коллинза; пер. с англ. В.Д.Горюновой; под ред. В.В.Неудачина. – М.: Вершина, 2017. – 336 с.
6. Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс / Ю.Ф. Бригхэм. – СПб.: Питер, 2013. – 592с.
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента [Текст]. Учебный курс. – М.: Машиностроение, 2014. – 264с.
8. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М.: Омега-Л, 2010. – 768 с.
9. Брейли, Ричард Принципы корпоративных финансов. Базовый курс / Ричард Брейли, Стюарт Майерс, Франклин Аллен. – М.: Вильямс, 2015. – 576с
10. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КноРус, 2013. – 232 с.
11. Бюджетирования: теория и практика: учебное пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. – М.: КНОРУС, 2019. – 400 с.

12. Вахрин П. И., Нешиной А. С. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2015. – 380 с.
13. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. Основы финансового менеджмента [Текст] – М.: Вильямс, 2016. – 1232 с.
14. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 128 с. – 978-5-394-02203-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57118.html>
15. Волкова О.Н., Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Волкова, В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2019. – 424 с.
16. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебник для бакалавров / М.В. Воронина. – М.: Дашков и К, 2020. – 400 с.
17. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
18. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 615с.
19. Гончаренко Л.П., Олейников Е.А. и др. Финансовый менеджмент [Текст]: учебное пособие. – М.: КноРус, 2015. – 296с.
20. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 718 с.
21. Дамодаран Асват. Финансовый менеджмент [Текст] / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 1342с.
22. Данилин, В.И. Финансовый менеджмент: категории, задачи, тесты, ситуации: Учебное пособие / В.И. Данилин. – М.: Проспект, 2020. – 376 с.
23. Данилина Е.И. Кредитная политика предприятия: методологические аспекты [Электронный ресурс]: монография / Е.И. Данилина. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2021. – 380 с. – 978-5-394-00637-1. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60234.html>

24. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.

25. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнёва, А.В. Харсеева. – М.: Вузовская книга, 2020. – 340 с.

26. Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: КноРус, 2016. – 336 с.

27. Красина Ф.А. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ф.А. Красина. – Электрон. текстовые данные. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012. – 200 с. – 978-5-4332-0032-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13912.html>

28. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 433 с.

29. Лапуста М. Г., Мазурина Т. Ю., Скамай Л. Г. Финансы организаций (предприятий): учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 575 с

30. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Николаев. – Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2011. – 166 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365.html>

31. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст] – М.: Финансы и статистика, 2014. – 608с.

32. Основы финансового менеджмента [Текст]. Федоров А.В. – СПб. Питер, 2013. – 320с.

33. Пахновская Н.М. Краткосрочная финансовая политика хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.М. Пахновская. — Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государст-

венный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 331 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30060.html>

34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 317с.

35. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 639 с. – 978-5-238-01251-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52066.html>

36. Стратегия и тактика управления дебиторской задолженностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.В. Буреш.–Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 132 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30082.html>.

37. Турманидзе, Т.У. Финансовый менеджмент: Учебник / Т.У. Турманидзе, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 247с.

38. Финансы предприятий [Текст]: учебное пособие / М.В. Чиненов и [др.]; под ред. М.В.Чиненова. – М.: КНОРУС, 2016. – 248 с.

39. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2016.– 464 с

40. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2017. – 663с.

41. Экономика предприятия Учебник./ под ред. Н.А. Сафронова. – М.:Юристъ, 2017. – 608с.

42. Адамов Н. Сущность, функции и методы бюджетирования / Н. Адамов, А. Тилов // Финансовая газета. – 2019. – № 8. – С. 12.

43. Бурцев В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2018. – №1. – С. 20–26.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

Организация <u>ЗАО ПКФ «Игрушки»</u>	Форма № 1 по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика _____	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Вид экономической деятельности: производство _____	по ОКПО	31	12	2021
Организационно-правовая форма / форма собственности _____	ИНН	57707601		
_____	по ОКДП	3665004610		
_____	ОКОПФ/ОКФС	28.40.1		
_____	по ОКЕИ	47	23	
_____	_____	384		
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб.	_____	_____		
Местонахождение (адрес) <u>г. Воронеж, ул. Пешестрелецкая, д.74а</u>	_____	_____		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	665	665	–
	Результаты исследований и разработок	1120			
1	Основные средства	1130	6 945	9 465	9 287
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	–	–
	Финансовые вложения	1150	–	–	–
	Отложенные налоговые активы	1160	–	–	–
	Прочие внеоборотные активы	1170	–	–	–
	Итого по разделу I	1100	6 945	9 465	9 287
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	15 348	7 917	7 782
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	–	–	–
3	Дебиторская задолженность	1230	2 328	2 770	870
	Финансовые вложения	1240	–	–	–
	Денежные средства	1250	2 233	3 754	3 543
	Прочие оборотные активы	1260	–	–	457
	Итого по разделу II	1200	19 909	14 441	12 195
	БАЛАНС	1600	26 854	23 906	21 482

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	6 685	6 685	6 685
	Резервный капитал	1360	–	–	–
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	12 793	11 566	11 130
	Итого по разделу III	1300	19 488	18 261	17 825
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	–	1 800	1 015
	Отложенные налоговые обязательства	1420	691	625	1 118
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450	–	–	–
	Итого по разделу IV	1400	691	2 425	2 133
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	–	–	–
5	Кредиторская задолженность	1520	7 366	5 645	3 657
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	–	375	373
	Итого по разделу V	1500	7 366	5 645	3 657
	БАЛАНС	1700	26 854	23 906	21 482

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

Организация <u>ЗАО ПКФ «Игрушки»</u>	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Идентификационный номер налогоплательщика _____	по ОКПО	57707601		
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	ИНН	3665004610		
Организационно-правовая форма / форма собственности _____	по ОКДП	28.40.1		
<u>ЗАО / частная</u>	ОКОПФ/ОКФС	47	23	
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) г. Воронеж, ул. Пешестрелецкая, д.74а

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	67 558	51 108
	Себестоимость продаж	2120	(65 346)	(48 574)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 212	2 534
	Коммерческие расходы	2210	–	–
	Управленческие расходы	2220	–	–
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 212	2 534
	Доходы от участия в других организациях	2310	–	–
	Проценты к получению	2320	–	–
	Проценты к уплате	2330	(532)	(1 122)
	Прочие доходы	2340	644	1 312
	Прочие расходы	2350	(1 118)	(789)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 094	1 745
	Налог на прибыль	2410	(219)	(518)
	текущий налог на прибыль	2411	(219)	(518)
	отложенный налог на прибыль	2412	–	–
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	–
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	–
	Прочее	2460	–	–
	Чистая прибыль (убыток)	2400	875	1 227

	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Совокупный финансовый результат периода		875	1 227
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		–	–



Организационная структура предприятия ЗАО ПКФ «Игрушки»