

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра профессионально-экономического обучения

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:  
Зав. кафедрой  
Профессионально-экономического  
обучения

Т.К. Руткаускас

«22» июня 2016 г.

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

### Бюджетирование как инструмент управления и планирования

---

Исполнитель:

Студент (ка) группы № ГМУ-403 Бурменская Виктория Олеговна  
(подпись)

Научный руководитель Овчинникова Л.Т. к.э.н., доцент  
(подпись)

Консультант методического  
раздела Овчинникова Л.Т. к.э.н., доцент  
(подпись)

Нормоконтролер Дёмина Ю.В. ст.преподаватель  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОЖЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ .....	7
ВВЕДЕНИЕ.....	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	10
1.1. Сравнительная характеристика управленческого, бухгалтерского и налогового учета .....	10
1.2. Бюджетирование основа управленческой и плановой отчетности ...	16
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ .....	25
2.1. Организационная структура и характеристика предприятия .....	25
2.2. Техничко-экономические показатели деятельности предприятия АО «Невьянский цементник» .....	29
2.3. Анализ состава и содержания бюджетов .....	36
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «НЕВЬЯНСКИЙ ЦЕМЕНТНИК» .....	46
3.1. Разработка внутреннего регламента предприятия «Порядок разработки бюджета доходов и расходов».....	46
3.2. Централизация информационного контроля в сырьевом цехе.....	52
4. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ .....	58
4.1. Выбор учебного материала .....	59
4.2. Основные понятия темы .....	61
4.3. Разработка практического занятия.....	62
4.4. Дидактический материал.....	64

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	81

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (ВКР) состоит из 92 страниц, включает в себя 18 таблиц, 9 рисунков, 10 приложений, 53 источника литературы.

Тема ВКР: Бюджетирование как инструмент управления и планирования.

Ключевые слова: управленческий, налоговый и бухгалтерский учеты, бюджет доходов и расходов, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджет производства, бюджет продаж, бюджет затрат, бюджет общезаводских расходов.

Цель ВКР – анализ бюджетирования как управленческой технологии предприятия АО «Невьянский цементник» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие и сущность бюджетирования;
- 2) рассмотреть технологию бюджетирования в промышленности как инструмент;
- 3) изучить особенности управления финансами предприятия;
- 4) провести анализ и оценку бюджета предприятия АО «Невьянский цементник»;
- 5) сформулировать рекомендации по совершенствованию бюджетной политики предприятия.

Объект исследования – АО «Невьянский цементник».

Предметом исследования – процесс управления и планирования на основе бюджетирования в АО «Невьянский цементник».

## ВВЕДЕНИЕ

Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня многие компании реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование.

Одним из эффективных инструментов разработки и внедрения финансово-экономической стратегии предприятия является бюджетирование. Особое значение внедрение системы бюджетирования на предприятии приобретает в момент его финансового кризиса, позволяя предупредить возможное банкротство.

Всегда нужно помнить, что внутрифирменное бюджетирование - это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование - это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям. Проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования в компаниях ведущих стран мира были решены 20 - 25 лет назад, хотя совершенствование систем бюджетирования продолжается до сих пор.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ бюджетирования как управленческой технологии предприятия АО «Невьянский цементник» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие и сущность бюджетирования;
- 2) рассмотреть технологию бюджетирования в промышленности как инструмент;
- 3) изучить особенности управления финансами предприятия;
- 4) провести анализ и оценку бюджета предприятия АО «Невьянский цементник»;

5) сформулировать рекомендации по совершенствованию бюджетной политики предприятия.

Объект исследования в выпускной квалификационной работе является АО «Невьянский цементник».

Предметом исследования исследования является процесс управления и планирования на основе бюджетирования в АО «Невьянский цементник».

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды в области планирования и внутрифирменного бюджетирования, затрагивающие вопросы управления предприятием, разработки бюджета, организации планирования (В.Е. Хруцкий, М.С. Кузьмина, Т.П. Елисеева, Г.В. Савицкая, Т.В. Яркина, В.Я. Горфинкель и др.).

Информационной базой для дипломной работы послужил НК РФ часть 2, раздел 8, глава 255, статья 313, бухгалтерская отчетность предприятия, данные экономического отдела предприятия за 2013-2015 гг.

Структура дипломной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе были изучены теоретические аспекты бюджетирования, особенности составления и ведения бюджетов на предприятии.

Во второй главе проводился подробный анализ бюджетов предприятия, плановых и бюджетных показателей на предприятии АО «Невьянский цементник».

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию планирования и управления предприятием.

В четвертой главе представлена методическая разработка теоретического занятия «Анализ бюджетов предприятия». В методической разработке представлен выбор учебного материала, разобраны основные понятия темы.

# 1 Теоретические основы бюджетирования

## 1.1 Сравнительная характеристика управленческого, бухгалтерского и налогового учета

По мере развития рыночных отношений усиливается разделение функций прежде единой системы бухгалтерского учета на три подсистемы:

- бухгалтерский учет;
- управленческий учет;
- налоговый учет.

В бухгалтерском учете формируется информация о доходах и расходах организации, размерах дебиторской и кредиторской задолженности, величине финансовых инвестиций и доходов от них, состоянии источников финансирования и т.д., которая необходима для составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. Последняя стала иметь открытый характер, и предназначена как для руководителей организации, так и для внешних пользователей. Ведение бухгалтерского учета для хозяйствующего субъекта обязательно.

Налоговый учет также охватывает информацию, которая не только используется внутри организации, но и сообщается внешним пользователям для проверки достоверности формирования налоговой базы. Для налогового учета является характерным учет доходов и расходов организации согласно Налоговому кодексу РФ, в связи с чем бухгалтерская прибыль и прибыль для налогообложения будут иметь существенные различия. Отметим также, что финансовое состояние предприятия не характеризуется данными налогового учета, так как его назначение ограничивается определением налоговой базы по тому или иному налогу.

Управленческий учет охватывает все виды учетной информации, необходимой для управления в пределах самого хозяйствующего субъекта. Основной составляющей управленческого учета является производственный

учет, под которым обычно понимают учет издержек производства и анализ полученной экономии или перерасхода по сравнению с предыдущими периодами, прогнозными значениями или нормативами.

Основная цель управленческого учета - обеспечение текущей аналитической и прогнозной информацией руководства и менеджеров, ответственных за достижение конкретных экономических показателей. Процесс подготовки такой информации может существенно отличаться от того, что используется в финансовом учете. Вместе с тем результаты, получаемые на основании данных финансового учета, должны соответствовать результатам, получаемым в управленческом учете, хотя и не будут идентичны им[6]. В таблице 1 представлено сопоставление бухгалтерского, налогового и управленческого учета.

Таблица 1 - Сопоставление бухгалтерского, налогового и управленческого учета

Сравнимые характеристики	Бухгалтерский учет	Налоговый учет	Управленческий учет
1	2	3	4
Обязательность ведения учета	Обязателен. Необходим сбор данных в требуемой форме с высокой точностью, согласно действующему законодательству	Обязателен. Необходим сбор данных в требуемой форме и с высокой точностью, согласно действующему законодательству	Необязателен. Всецело зависит от представлений руководства хозяйствующего субъекта о расширении (или детализации) границ учета
Цель ведения учета	Отражение всех хозяйственных операций для внутренних пользователей и составление финансовых документов для внешних пользователей	Формирование полной и достоверной информации для внешних пользователей о хозяйственных операциях с целью налогообложения	Обеспечение планирования, анализа, собственно управления и контроля. Обеспечение информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных целей



Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Пользователи информации	Руководители предприятия и его подразделений, акционеры, группы других пользователей	Внешние – Госналогслужба, внутренние – менеджеры, работающие над налоговым планированием, и аудиторы	Должностные лица – руководитель, руководящий состав и менеджеры разного уровня
Методологический базис	Учет строится на основополагающем балансовом уравнении: Активы = Капитал владельцев организации + Обязательства	Учет строится на сопоставлении всех доходов организации и экономически обоснованных расходов	Сопоставление доходов и расходов. Используется любая система аналитических записей
Основные правила	Нормы и правила, а также организация бухгалтерского учета установлены Законом «О бухгалтерском учете», Положениями по бухгалтерскому учету	Нормы и правила, установленные НК РФ. На предприятии организуется самостоятельно	Любые правила учета в зависимости от их полезности. На предприятии организуется самостоятельно
Привязка ко времени	Финансовая история носит «исторический характер», т.е. показывает финансовое состояние на отчетную дату	История налогооблагаемой базы носит «исторический характер», т.е. отражает состояние на отчетную дату	Наравне с информацией «исторического характера» используются планы на будущее, т.е. предусматривается не только анализ, но и прогноз на будущее
Тип информации	Финансовые документы содержат информацию в стоимостном выражении	Налоговая декларация содержит информацию в стоимостном выражении	Информация в стоимостном и в натуральном выражении
Степень точности информации	Требуется точная и своевременная информация о комплексе затрат на производство и реализацию продукции	Требуется точная и своевременная информация о налогах и объектах налогообложения	Допустимо использование приблизительных оценок

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
Периодичность отчетности	Полный отчет организация составляет по итогам года, менее детальную отчетность – поквартально	Полный налоговый отчет организация составляет по итогам года, менее детальную отчетность – поквартально	Аналитические отчеты крупных организаций составляются ежемесячно; отчеты по определенным видам деятельности, отдельным ее фактам могут составляться еженедельно или ежедневно
Сроки представления отчетности	Отчетность представляется через промежутки времени, установленные централизованно	Отчетность представляется через промежутки времени, установленные централизованно	Отчетность является внутренней и может содержать как текущую, так и срочную информацию
Объект отчетности	Организация как единое целое; при необходимости – данные по отдельным сегментам организации	Организация как единое целое. Данные в разрезе разных налоговых ставок	Организация как в целом, так и ее подразделения
Ответственность за правильность ведения учета	Организация несет ответственность за достоверность отчетной информации в соответствии с законодательством РФ	Организация несет ответственность за достоверность отчетной информации в соответствии с законодательством РФ	Отчеты не обязательны. Составляются по внутренним нормам и правилам, не предназначены для внешних пользователей
Требования основных пользователей	Внешние пользователи требуют гарантии того, что финансовые отчеты составляются по общепринятым нормам, что позволяет проводить сопоставления и сравнения	Внешние пользователи требуют достоверности отраженной информации в налоговых декларациях в соответствии с действующим законодательством	Выбираются те правила учета, анализа и прогноза, которые руководители считают наиболее полезными для принятия решений

Для уяснения сущности различий между бухгалтерским, налоговым и управленческим учетом следует сопоставить сферы применения этих подсистем, что и сделано в таблице 1.

В последние годы в учете происходит замена важнейшего экономического показателя «себестоимость» на показатель «расходы». С 1 января 2002 года с введением в действие главы 25 НК РФ в практику учета вошли новые понятия доходов и расходов, непосредственно связанных с налогообложением. Сравнение правил определения прежде одинаковых элементов бухгалтерского, налогового и управленческого учета представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Различия в методологии определения основных показателей хозяйственной деятельности

Показатели	Бухгалтерский учет	Налоговый учет	Управленческий учет
1	2	3	4
Доходы	Определяются в соответствии с ПБУ 999. Доходами организации признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества)	Определяются согласно ст. 249 НК РФ. Доходом от реализации признаются выручка от реализации товаров (работ, услуг) как собственного производства, так и ранее приобретенных, а также выручка от реализации имущества и имущественных прав. Выручка от реализации определяется исходя из всех поступлений, связанных с расчетами за реализованные товары (работы, услуги).	Доходом признается выручка от реализации конкретных видов продукции или выручка отдельных стратегических бизнес-единиц в зависимости от выбранного метода управленческого учета
Расходы	Определяются в соответствии с ПБУ 10/99 и признаются при соблюдении следующих условий: расход производится в соответствии с конкретным договором, требованием законодательных и нормативных актов	Определяются согласно ст. 252 НК РФ и признаются таковыми, если они: обоснованы, т.е. экономически оправданы; произведены на осуществление деятельности, направленной на получение дохода	Должна быть ясна причинно-следственная связь объекта с относимыми на него затратами

## Окончание таблицы 2

1	2	3	4
Элементы учета доходов	Элементами учета являются: доходы от обычных видов деятельности операционные доходы; внереализационные доходы чрезвычайные доходы	Элементами учета являются: доходы от реализации внереализационные доходы	Доходы от реализации основной продукции, а также отдельных видов продукции или прочей деятельности
Элементы учета расходов	Элементами учета являются: расходы, связанные с производством и реализацией продукции, операционные расходы, внереализационные расходы, чрезвычайные расходы	Элементами учета являются: расходы, связанные с производством и реализацией продукции; внереализационные расходы	Расходы по любым актуальным направлениям деятельности
Статьи затрат по элементам	Расходы, связанные с производством и реализацией продукции (прямые и косвенные):  материальные затраты оплата труда отчисления на социальные нужды амортизация прочие	Расходы, связанные с производством и реализацией продукции:  прямые материальные затраты оплата труда основных рабочих суммы прямых амортизационных отчислений; прочие (все косвенные затраты).	Калькулирование осуществляется по любым актуальным направлениям деятельности, конечной или промежуточной продукции

Формирование прибыли в налоговом учете происходит по каждому виду деятельности предприятия отдельно с применением различных налоговых ставок. В налоговом учете особое место занимают косвенные расходы, порядок их учета полностью отрывает налоговый учет от бухгалтерского, так как они принимаются к учету в том отчетном периоде, в котором произведены. При этом фактор допущения временной определенности в отношении косвенных расходов применяться не может, а перечень прямых расходов является закрытым.

В основе различий между этими двумя видами учета лежат не расчетные методики и не порядок определения стоимости, а отсутствие

понятия прибыли как экономической категории в налоговом учете и соответственно его наличие в бухгалтерском учете, [37].

## 1.2 Бюджетирование основа управленческой и плановой отчетности

Планирование на предприятии - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей, [36].

Планирование представляет собой оценку поставленной организацией цели с точки зрения того, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли они доступны, когда в них возникнет потребность.

На предприятиях планирование неразрывно связано с финансовыми ресурсами. Прогнозирование емкости рынка - это начальная точка любого планирования в условиях рыночной экономики. Организация как экономический субъект ставит перед собой различные цели, причем как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Решение всех поставленных задач невозможно без разработки планов достижения целей.

Классификация уровней планирования:

1) стратегический уровень (на определенных промежутках времени имеется возможность в изменении ресурсов и факторов без потери результативности деятельности);

2) оперативный уровень (возможность регулирования существует для ограниченного количества факторов производства);

3) тактический уровень (существует возможность варьирования одной частью ресурсов в широких пределах, а другой - ограниченно).

Стратегическое планирование осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формулирование целей, задач, масштабы и сферы

деятельности предприятия на качественном уровне или в виде общих количественных ориентиров.

Тактическое планирование осуществляется на среднесрочную перспективу (от 1 до 5 лет) и определяет ресурсы, которые необходимы предприятию для вступления на избранный стратегический уровень, выполняется в форме бизнес-планирования.

Оперативное планирование охватывает текущую деятельность предприятия, осуществляется в форме бюджетирования. Бюджетирование - это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов, [35].

Бюджетирование - это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью показателей, которые позволяют определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение целей, [17].

Бюджетирование деятельности предприятия - это процесс составления детальных маркетинговых, финансовых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных руководством целей, [41].

Бюджет - документ, содержащий плановые показатели организации на ближайшую перспективу.

Бюджет - это детализированный план деятельности организации, направленный на достижение целей организации, [45].

Особенности бюджета.

1. Временная определенность. Бюджет должен относиться к определенному периоду времени, а бюджетный период - иметь временные границы (например, компании, у которых деятельность носит сезонный характер, началом бюджетного года считают начало сезона).

2. Периодичность составления. Бюджетный период должен иметь определенную продолжительность. Наиболее распространенным вариантом считается годичный бюджет с разбивкой по месяцам.

3. Прогнозный характер. В основе бюджета лежат прогнозные значения будущих доходов и затрат. Это достаточно сложный процесс, точность результатов которого проверяется только по прошествии прогнозного периода.

4. Многовариантность. Процесс бюджетирования требует рассмотрения нескольких вариантов развития рыночной и производственной ситуации. Способом реализации многовариантности является система гибких бюджетов.

5. Значимость информации. В бюджете не имеет смысла отражать все статьи расходов. В процессе планирования необходимо выделять только значимые статьи. Уровень значимости определяется каждой организацией самостоятельно.

6. Пригодность для принятия управленческих решений. В отличие от бухгалтерских форм отчетности бюджет не имеет стандартной формы представления. Его форма и содержание зависят от потребностей и особенностей деятельности предприятия. При составлении бюджета необходимо учитывать то, что содержащаяся в системе бюджетирования информация должна быть пригодна для принятия управленческих решений.

7. Учет факторов внешней и внутренней бизнес-среды. При разработке бюджетов необходимо учитывать внешние факторы (цены, рыночную ситуацию, технологические ограничения) и внутренние факторы контроля самой организации (нормативы использования ресурсов, практику платежных отношений).

8. Учет бизнес-структуры организации. В больших организациях система бюджетирования должна быть более сложной. Организациям с разной структурой требуются различные системы бюджетного планирования. Каждая организация самостоятельно разрабатывает систему бюджетов, которая отвечает ее структуре и направлена на достижение целей.

9. Согласованность действий на разных уровнях организации. Для того чтобы бюджет был выполним, необходима согласованность действий всех участников этого процесса на всех уровнях.

Таблица 3 – Функции бюджетирования

Функции бюджета	Характеристика	Область применения (пользователь)
Текущее планирование	Оптимизация ресурсов предприятия	Управление организацией
Контроль и оценка результатов	Сравнение фактически достигнутых и плановых показателей	Управление организацией
Оценка работы менеджеров	Степень выполнения бюджета – оценка деятельности менеджера	Оценка работы руководителей подразделений
Мотивация	Стимулирование сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей	Организация эффективной работы
Формирование коммуникативной среды	Совместные планы и цели сотрудников и руководителя.	Информационная среда предприятия
Координация между подразделениями	Самостоятельное принятие решений руководителем подразделений	Координация подразделений организации
Средство обучения менеджеров	Изучение особенностей деятельности отдельных подразделений	Организация подразделений

Внедрение и поддержание системы бюджетирования в организации невозможны без передачи сведений от одного подразделения к другому. В системе бюджетирования доминируют вертикальные информационные потоки. Управляющие высшего уровня в организации для подготовки бюджетов не владеют информацией, которая известна лишь менеджерам низкого уровня и специалистам (такой, как перспективы сбыта продукции, возможность закупки сырья, нормы затрат на изготовление единицы продукции, потребность в оборудовании).

Для передачи данной информации необходимо, чтобы был построен информационный поток по принципу «снизу вверх». Руководство располагает информацией о положении организации, ее потенциалах и перспективах. Для передачи таких сведений, включая формы бюджетов и методики их разработки, информационные потоки должны строиться по принципу «сверху вниз».

Бюджетный процесс в организации имеет циклический характер, равный временному интервалу, на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет. Данный интервал называется бюджетным периодом.



## Фазы бюджетного цикла.

### 1. Фаза планирования (до начала бюджетного периода):

- постановка целей на бюджетный период;
- сбор информации для разработки бюджетного периода;
- анализ и обобщение собранной информации, формирование проекта бюджета;
- оценка проекта бюджета и, при необходимости, его корректировка;
- утверждение бюджета.

### 2. Фаза реализации (включает исполнение бюджета и текущие аналитические процедуры):

- исполнение бюджета и текущая корректировка показателей;
- текущий и итоговый анализ отклонений.

### 3. Завершающая фаза (подготовка итоговых отчетов и их анализ):

- представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей организации за отчетный период;
- разработка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и разработки будущих периодов.

Внедрение полной системы бюджетирования в организации заключается в формировании так называемого мастер-бюджета, который представляет собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов.

## Составляющие мастер-бюджета организации.

1. Бюджет продаж. Цель данного бюджета состоит в расчете объема продаж в целом и по всем видам продукции. Исходя из стратегии организации, ее производственных мощностей и емкости рынка рассчитывается количество потенциально реализуемой продукции.

2. Бюджет производства. Цель данного блока мастер-бюджета заключается в расчете объемов производства различных видов продукции исходя из плановых объемов продаж и остатка запасов готовой продукции.

3. Бюджеты расхода и закупок прямых материалов. На основе данных об объемах производства, нормативах затрат сырья на единицу производимой

продукции, запасах сырья на конец и начало периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, а исходя из них - объемы закупок и общая величина расходов на их приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении по каждой статье материалов.

4. Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета - расчет общих затрат на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве. Исходными данными блока являются результаты расчета бюджетных объемов производства и норм оплаты труда. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе и от системы нормирования и оплаты труда работников.

5. Бюджет производственных и накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (на амортизацию, электроэнергию, страховку, прочие общепроизводственные расходы и т. д.)

6. Бюджет производственных затрат. Расчет ведется на основании данных предыдущих блоков в соответствии с методикой калькулирования себестоимости, принятой в организации (по полным или переменным затратам).

7. Бюджет коммерческих расходов. В данном блоке исчисляется прогнозная оценка накладных расходов на реализацию продукции. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании. Часть коммерческих расходов может быть переменной (например, комиссионные агентам), часть - условно-переменными (затраты на транспортировку), условно-постоянными (реклама на продвижение продукции) или просто постоянными (твердый оклад сотрудников коммерческой службы).

8. Бюджет управленческих расходов. Данный блок включает прогнозные оценки административных общезаводских накладных расходов. Постатейный состав определяется различными факторами, однако среди расходов на управление очень редко встречаются переменные затраты (за исключением

систем формирования премиального фонда высшего руководства в зависимости от уровней производства или продаж), здесь преобладают постоянные затраты, которые организация вынуждена нести для поддержания бизнеса как целого.

Часто в системе текущих бюджетов выделяют так называемый генеральный бюджет, который включает взаимосвязанную систему операционных финансовых бюджетов и бюджет инвестиций. Основными финансовыми бюджетами организации являются:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет баланса (бюджет по балансовому листу) (ББЛ).

Бюджет доходов и расходов (БДР) позволяет управлять эффективностью компании, которая может измеряться такими показателями как прибыль и рентабельность. Причем на практике выделяют несколько уровней прибыли и соответственно рентабельности. Это может быть и валовая прибыль, и маржинальная прибыль, и операционная прибыль, и прибыль до вычета налогов, и чистая прибыль. Каждый из этих показателей бюджета доходов и расходов служит для определенных целей, которые достаточно понятны исходя из формул расчета этих прибылей, [1]. На рисунке 1 представлен пример структуры бюджета доходов и расходов.

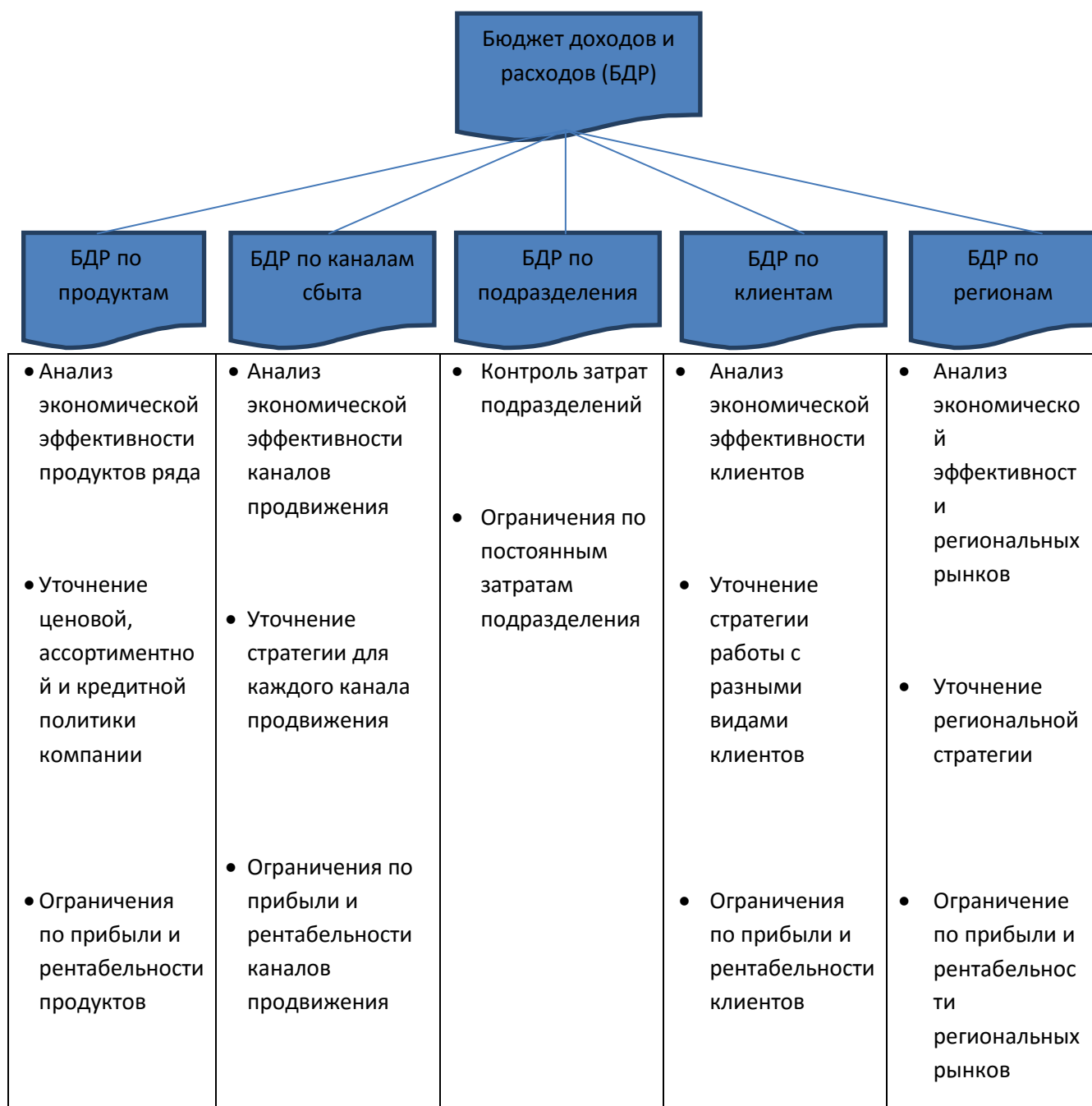


Рисунок 1 – Пример структуры бюджета доходов и расходов

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – это план движения расчётного счёта и наличных денежных средств в кассе предприятия, отражающий все прогнозируемые поступления и изъятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности. БДДС показывает возможные поступления предоплаты за поставляемую продукцию (на расчётный счёт или в

кассу), авансовые платежи, задержки поступлений за отгруженную ранее продукцию, [11, с 73].

БДДС отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов, инвестиций), а также способствует более точному определению объемов внешнего финансирования. Назначение документа состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств (соответствующих планируемому доходу) и их списании (в соответствии с запланированными расходами по бюджетным периодам).

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) – это наиболее редкий вид финансовых бюджетов, до которого в компании часто руки не доходят, [9, с. 162].

Одно из основных направлений использования бюджета по балансовому листу заключается в том, что он нужен еще для того, чтобы управлять развитием компании.

## 2 Анализ и оценка бюджетирования на промышленном предприятии

### 2.1 Организационная структура и характеристика предприятия

«ЕВРОЦЕМЕНТ групп» – международный промышленный Холдинг, лидер отечественного производства строительных материалов, включен в перечень системообразующих предприятий России, утвержденный решением Правительства Российской Федерации от 5 февраля 2015 года.

АО «Невьянский цементник» - первый цементный завод на Урале и, на сегодняшний день, самое современное предприятие цементной отрасли в стране.

Предприятие АО «Невьянский цементник» входит в состав холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» с 2003 года. Производственные мощности предприятия составляют 1,1 млн. тонн цемента в год.

Основная информация о предприятии представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Общие сведения о предприятии АО «Невьянский цементник»

Полное наименование	Акционерное общество «Невьянский цементник»
Год начала производственно-хозяйственной деятельности	1914 год
Отрасль	Производство промышленной продукции
Место в корпоративной структуре	Входит в состав холдинга с 2003 года
Специализация	Производство цемента
Масштаб производства	Массовое производство
Основные заказчики продукции предприятия	Крупнейшие предприятия строительной и нефтегазовой отраслей, крупнейшие заводы ЖБИ и производства строительных материалов

После полной реконструкции завода в 1987 г. на нем, в отличие от большинства отечественных предприятий, использующих устаревшую «мокрую» технологию, действует новая технологическая линия производства

цемента по сухому способу. Данный метод наиболее распространен в мировой практике производства цемента.

Сегодня АО «Невьянский цементник» предъявляет высокие требования к качеству своей продукции и выпускает цементы, отвечающие этим требованиям, под торговой маркой ЦЕМАКС.

Вместе с маркой ЦЕМАКС потребитель получает:

- 1) высокое качество продукта;
- 2) гарантию выполнения сроков и обеспечение ритмичности поставок;
- 3) приемлемый уровень цен.

Ресурсо- и энергосберегающая сухая технология производства цемента решает и актуальные экологические проблемы: снижение выбросов в атмосферу, использование отходов производства в технологическом процессе.

Миссией компании является создание современной, эффективной, прозрачной, социально – ориентированной компании, отвечающей международным стандартам технического оснащения производства, условий труда, качества продукции.

АО «Невьянский цементник» ориентируется на длительные партнерские отношения с покупателями продукции ЦЕМАКС. Оптимизированная система обработки заказов и организации производства обеспечивает своевременную отгрузку, четкое планирование объемов поставки, отлаженное взаимодействие с покупателями продукции.

Предприятие придерживается гибкой ценовой политики: система скидок позволяет учитывать объемы поставляемой конкретному покупателю продукции, опыт сотрудничества, регион доставки и сезонные особенности спроса. Постоянные партнеры пользуются возможностями отсрочки оплаты отгруженной продукции.

АО «Невьянский цементник» с одинаковым вниманием относится к мелким и крупным заказчикам, учитывая потребности предприятий с

самыми различными объемами потребления цемента, относящихся к разным отраслям промышленности и строительства. Покупателям ЦЕМАКС поставляется в МКР (1000 кг) и бумажной таре (50 кг), предоставляется возможность поставки нефасованного цемента автомобильным транспортом.

Продукция с маркой ЦЕМАКС представлена во всех областях Урало-Сибирского региона: Свердловской, Тюменской, Челябинской, Пермской, Курганской, Омской, республике Башкортостан, [29].

Постоянными покупателями являются крупнейшие предприятия строительной и нефтегазовой отраслей, крупнейшие заводы ЖБИ и производители строительных материалов:

- АО «Севуралбокситруда»;
- Завод ЖБИ №1, г. Нижний Тагил;
- АО «Бетам», г. Новоуральск;
- Комбинат асбоцементных изделий АО Автохолдинг;
- Березовский завод строительных конструкций;
- АО «Завод ЖБИ», г. Сургут;
- Завод промышленных стройдеталей, г. Сургут;
- Завод ЖБИ №1, г. Тюмень;
- Завод строительных материалов, г. Нижневартовск;
- СМУ-3, г. Екатеринбург.

Предприятие возглавляет генеральный директор С. А. Лобов. Организационная структура линейно-функциональная, что позволяет стимулировать деловую и профессиональную специализацию и улучшает координацию в функциональных областях. Численность промышленно-производственного персонала 460 человек.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.



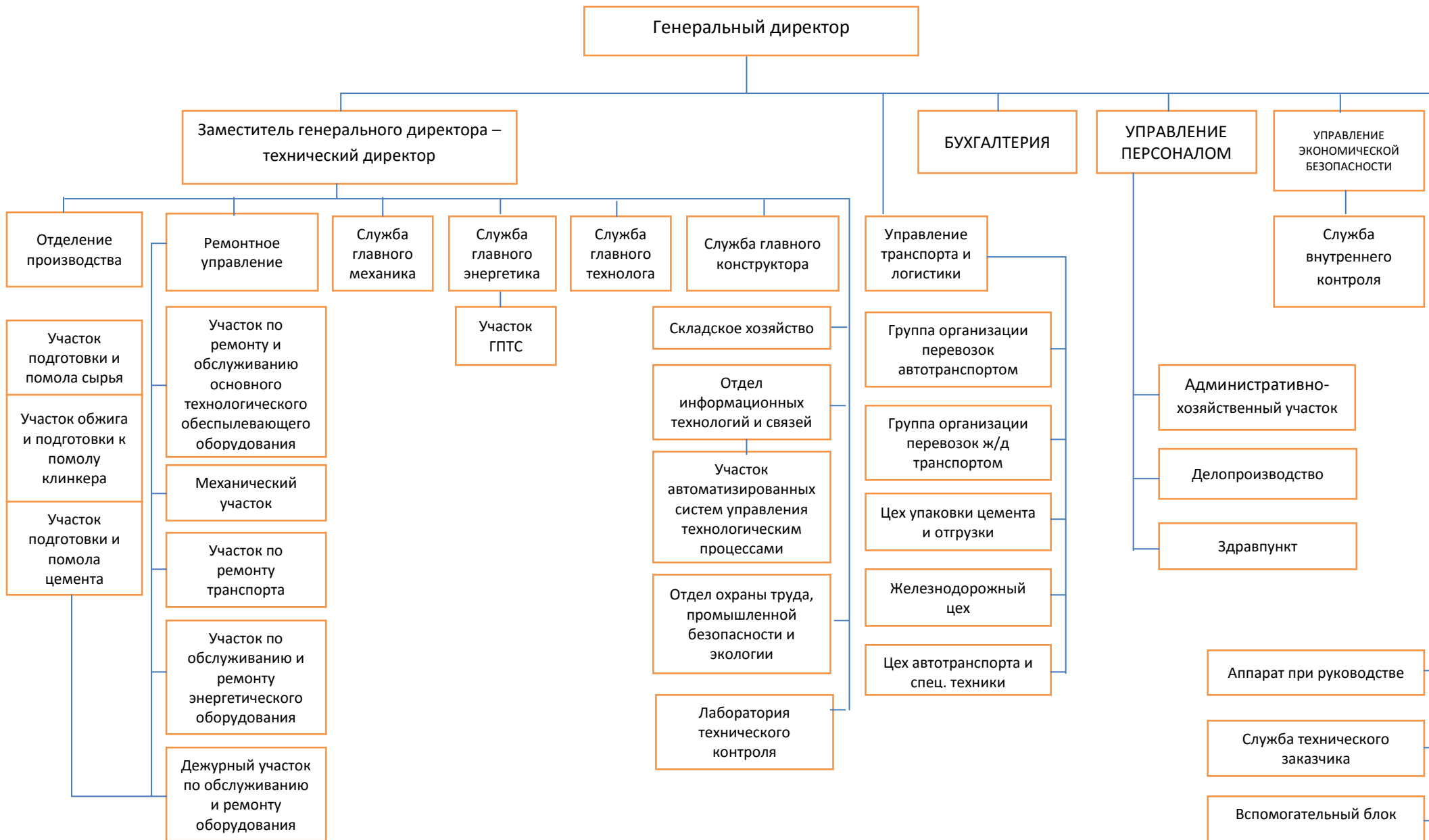


Рисунок 2 – Организационная структура АО «Невьянский цементник»

2.2 Техничко-экономические показатели деятельности предприятия АО «Невьянский цементник»

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели АО «Невьянский цементник» за 2013-2015 гг., [23]

Наименование показателя	Единицы измерения	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста 2014/2013	Темп роста 2015/2014
1.Производственная мощность	Тыс. тонн	1 113,0	1 090,0	1 056,0	0,98	0,97
2.Коэффициент использования производственной мощности		0,92	0,97	0,98	1,05	1,01
3.Выпуск продукции в натуральном выражении	Тыс. тонн	1 033,7	1 060,5	1 033,6	1,03	0,97
4.Реализованная продукция	Тыс. руб.	3 009 928,3	3 090 573,7	2 937 301,5	1,03	0,95
5.Стоимость основных производственных фондов	Тыс. руб.	901 367,3	940 886,2	876 546,6	1,04	0,93
6.Фондоотдача	Руб.	2,6	2,7	2,8	1,04	1,04
7.Численность промышленно-производственного персонала	Чел.	600	510	460	0,85	0,90
8.Среднемесячная оплата труда	руб.	24 700	26 200	31 000	1,06	1,18
9.Полная себестоимость реализованной продукции	Тыс. руб.	1 288 667,6	1 357 226,5	1 311 503,5	1,05	0,97
10.Затраты на рубль реализованной продукции	Руб.	0,77	0,78	0,82	1,01	1,05
11.Прибыль (убыток) от реализованной продукции	Тыс. руб.	813 946,9	784 249,9	619 786,7	0,96	0,79
12.Прибыль (убыток) до налогообложения	Тыс. руб.	821 279,5	773 543,5	597 096,9	0,94	0,77
13.Рентабельность продукции	%	63	57,7	47,3	0,92	0,82

Из таблицы 5 видно, что производственная мощность за анализируемый период 2013-2015 гг. с каждым годом уменьшается. В 2014 г. уменьшилась на 2% по отношению к 2013 г., а в 2015 уменьшилась на 3% по отношению к 2014 г. Это говорит о том, что на предприятии есть система планово-предупредительного ремонта и система эта отлажена, т.к. показатель производственной мощности остается на высоком уровне, имея лишь небольшие отклонения. Плановая модернизация оборудования происходит ежегодно, что необходимо при высоком уровне использования производственных мощностей.

Выпуск продукции увеличился в 2014 году по отношению к 2013 г. и к 2015 г. В 2014 году объем производства цемента больше на 3% по отношению к предыдущему году и следующему году. Это говорит о небольшом повышении спроса на продукцию в 2014 году и восстановлении уровня спроса в 2015 году по отношению к 2013 году.

Коэффициент использования производственной мощности находится на высоком уровне в течение всего анализируемого периода(0,92-0,97-0,98 соответственно по годам). Это значит, предприятие старается использовать свои мощности на максимальном уровне для получения прибыли на соответствующем уровне.

Стоимость основных производственных фондов в 2015 году снизилась на 7% по отношению к 2014. Это произошло из-за переоценки основных фондов.

Среднемесячная оплата труда в течение анализируемого периода возрастала каждый год (на 20% по отношению 2013 года к 2015 году). Это происходило из-за переиндексации заработной платы, увеличения стимулирующих выплат и премий.

На себестоимости реализованной продукции в 2015 повышение заработной платы отразилось не так существенно, как в 2014 году. Это связано с изменением системы производства цемента, что приводит к экономии на затратах на производство. Но при этом затраты на рубль реализованной

продукции возрастают каждый год. Тенденция, когда выручка не опережает рост производительности труда, негативно характеризует состояние предприятия. Это не позволяет существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции.

Снижение рентабельности продукции говорит о снижении эффективности продаж, вызванной, вероятно, экономической ситуацией на строительном рынке.

В таблице 6 представлены основные статьи затрат на производство цемента, что является основной частью бюджета затрат на производство.

Таблица 6 – Основные статьи затрат, [42]

Наименование статьи затрат	Единицы измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Темпы роста 2014/2013	Темпы роста 2015/2014
1	2	3	4	5	6	7
1 Сырье	Тыс. руб.	234 471,2	254 040,2	212 760,0	1,08	0,84
2 Вспомогательные материалы	Тыс. руб.	10 986,5	23 827,5	16 577,4	2,17	0,70
3 Запасные части и ремонтные материалы	Тыс. руб.	75 083,9	63 218,9	45 229,6	0,84	0,72
4 Взрывматериалы	Тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0	0
5 ГСМ	Тыс. руб.	59 211,2	48 121,7	34 142,4	0,81	0,71
6 Тара всего	Тыс. руб.	24 162,3	25 403,7	41 250,8	1,05	1,62
7 Вода и канализационные стоки	Тыс. руб.	2 314,0	2 505,0	2 548,8	1,08	1,02
8 Топливо, всего (обжиг, сушка, теплоэнергия)	Тыс. руб.	377 052,4	397 061,3	393 753,2	1,05	0,99
9 Электроэнергия всего (в т. ч. продажа)	Тыс. руб.	382 663,7	405 103,3	398 546,6	1,06	0,98
10 Заработная плата	Тыс. руб.	178 455,9	180 466,5	198 878,2	1,01	1,10

## Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
12 Начисления 31%	Тыс. руб.	59 393,2	61 76 5,6	67 130, 4	1,04	1,09
13 Амортизация	Тыс. руб.	60 666,6	56 52 5,9	47 804, 5	0,93	0,85
14 Амортизация инвестиционных программ	Тыс. руб.	1 315,1	289,1	2 626,8	0,22	9,09
15 Услуги сторонних организаций	Тыс. руб.	431 431, 5	472 3 30,4	464 11 0,5	1,095	0,98
16 Аренда	Тыс. руб.	52 495,4	48 93 0,7	20 414, 7	0,93	0,43
17 Налоги	Тыс. руб.	13 834,7	11 97 5,0	11 054, 2	0,87	0,92
18 Комиссионное (агентское) вознаграждение	Тыс. руб.	263 149, 8	270 4 58,2	349 57 4,5	1,03	1,29
19 Арендная плата за землю, субаренда земли	Тыс. руб.	1 813,7	1 909, 8	3 627,4	1,05	1,90
20 Прочие	Тыс. руб.	17 054,4	16 15 2,9	16 479, 1	0,95	1,02
21 Ремонт зданий и сооружений	Тыс. руб.	765,2	870,3	0,0	1,14	0
22 Промышленная безопасность	Тыс. руб.	403,8	239,5	182,7	0,59	0,76
23 Охрана окружающей среды	Тыс. руб.	993,5	339,4	573,2	0,34	1,69
24 Прочие расходы (91 счет)	Тыс. руб.	62 825,4	51 99 6,9	55 114, 0	0,83	1,06
Всего затраты	Тыс. руб.	2 325 28 0,4	2 411 039,1	2 413 4 28,3	1,04	1,00

Из таблицы затрат по статьям видно, что затраты с каждым годом возрастают. На 2015 год повышение составило 3,6%. С учетом кризисной ситуации в экономике страны, повышение небольшое. Из-за того, что оно происходило постепенно, то существенно не отразилось на деятельности предприятия.

В таблице 7 представлен удельный вес каждой статьи затрат.

Таблица 7 – Удельный вес каждой статьи затрат

Наименование статьи затрат	Удельный вес затрат каждой статьи, %		
	2013 год	2014 год	2015 год
1 Сырье	10,08	10,54	8,82
2 Вспомогательные материалы	0,47	0,99	0,69
3 Запасные части и ремонтные материалы	3,23	2,62	1,87
4 Взрывматериалы	0,00	0,00	0,00
5 ГСМ	2,55	2,00	1,41
6 Тара всего	1,04	1,05	1,71
7 Вода и канализационные стоки	0,10	0,20	0,35
8 Топливо, всего (обжиг, сушка, теплоэнергия)	16,22	16,47	16,42
9 Электроэнергия всего (в т. ч. продажа)	16,46	16,80	16,51
10 Заработная плата	7,67	7,49	8,24
12 Начисления 31%	2,55	2,56	2,78
13 Амортизация	2,61	2,34	1,98
14 Амортизация инвестиционных программ	0,06	0,01	0,11
15 Услуги сторонних организаций	18,55	19,59	19,23
16 Аренда	2,26	2,04	0,85
17 Налоги	0,59	0,50	0,46
18 Комиссионное (агентское) вознаграждение	11,32	11,22	14,48
19 Арендная плата за землю, субаренда земли	0,08	0,08	0,15
20 Прочие	0,73	0,67	0,68
21 Ремонт зданий и сооружений	0,03	0,04	0,00
22 Промышленная безопасность	0,02	0,01	0,01
23 Охрана окружающей среды	0,05	0,01	0,02
24 Прочие расходы (91 счет)	2,70	2,16	2,28
Всего затраты	100	100	100

Из таблицы 7 видно, что наибольший вес в структуре затрат имеют следующие статьи затрат: топливо, энергия, услуги сторонних организаций, а так же сырье и комиссионное (агентское) вознаграждение. Изменение основных статей затрат определяется тем, что за каждый период был произведен различный объем цемента.

Таблица 8 – Экономические показатели деятельности АО «Невьянский цементник» в 2013-2015 гг.[23]

Наименование показателя	Ед. измерения	2013 год	2014 год	2015 год	Темп роста 2014/2013	Темп роста 2015/2014
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от продажи продукции	Тыс. руб.	3 009 928,3	3 090 573,7	2 937 301,5	1,03	0,95
2. Себестоимость проданной продукции	Тыс. руб.	1 288 667,6	1 357 226,5	1 311 503,5	1,05	0,97
3. Валовая прибыль	Тыс. руб.	1 721 260,7	1 733 347,2	1 625 798,0	1,00	0,94
4. Коммерческие расходы	Тыс. руб.	813 502,1	848 269,6	888 276,6	1,04	1,05
5. Управленческие расходы	Тыс. руб.	104 098,1	101 337,6	107 311,8	0,97	1,06
6. Прибыль (убыток) от продаж	Тыс. руб.	813 946,9	748 249,9	619 786,7	0,92	0,83
7. Операционные доходы и расходы	Тыс. руб.	302,0	16,8	171,7	0,06	10,22
Проценты к уплате		13 214,6	14 131,8	29 861,8	1,07	2,11
Прочие операционные доходы		5 679,5	24 916,9	52 492,3	4,39	2,11
Прочие операционные расходы						
8. Внеоперационные доходы и расходы	Тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9. Прибыль (убыток) до налогообложения	Тыс. руб.	821 279,5	773 543,5	597 096,9	0,94	0,77

Окончание таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7
10. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	Тыс. руб.	158 116,5	158 701,9	121 672,9	1,00	0,77
11. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	Тыс. руб.	662 551,9	615 962,4	476 743,6	0,93	0,77
12. Рентабельность (стр. 11/стр. 1)	%	22	19,9	16,2	0,91	0,81

В таблице 8 отражены данные за период 2013-2015 гг. В анализируемый период выручка от продаж продукции в 2014 году увеличилась на 2,6% по сравнению с 2013 годом. Но в то же время в 2015 году этот показатель по сравнению с 2014 годом снизился почти на 5%.

В анализируемом периоде удельная себестоимость продукции практически не изменилась. С каждым годом она возрастала лишь на 1 копейку ( 43 коп. на 1 руб. выручки от продаж в 2013 г., 44 коп. – 2014 г., 45 коп – в 2015г.).

Чистая прибыль на предприятии в анализируемый период уменьшалась с каждым годом. В 2014 г. она снизилась на 7% по сравнению с 2013г. Самое большое снижение чистой прибыли пришлось на 2015 год. По сравнению с 2014г. она снизилась на 22,6%. Снижение чистой прибыли произошло из-за увеличения себестоимости продукции, а увеличение себестоимости, в свою очередь, произошло из-за роста затрат, таких как тара, топливо, заработная плата.

Финансовые результаты предприятия представлены в приложениях А, Б и В.



### 2.3 Анализ состава и содержания бюджетов

На предприятии АО «Невьянский цементник» основным управленческим документом для прогноза и оценки экономического положения организации является бюджет доходов и расходов (БДР). Основными составляющими частями БДР являются: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет затрат на производство, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов и общепроизводственных расходов.

БДР формируется на месяц, квартал, год и утверждается генеральным директором. Структура БДР на заводе «Невьянский цементник» представлена на рисунке 3.

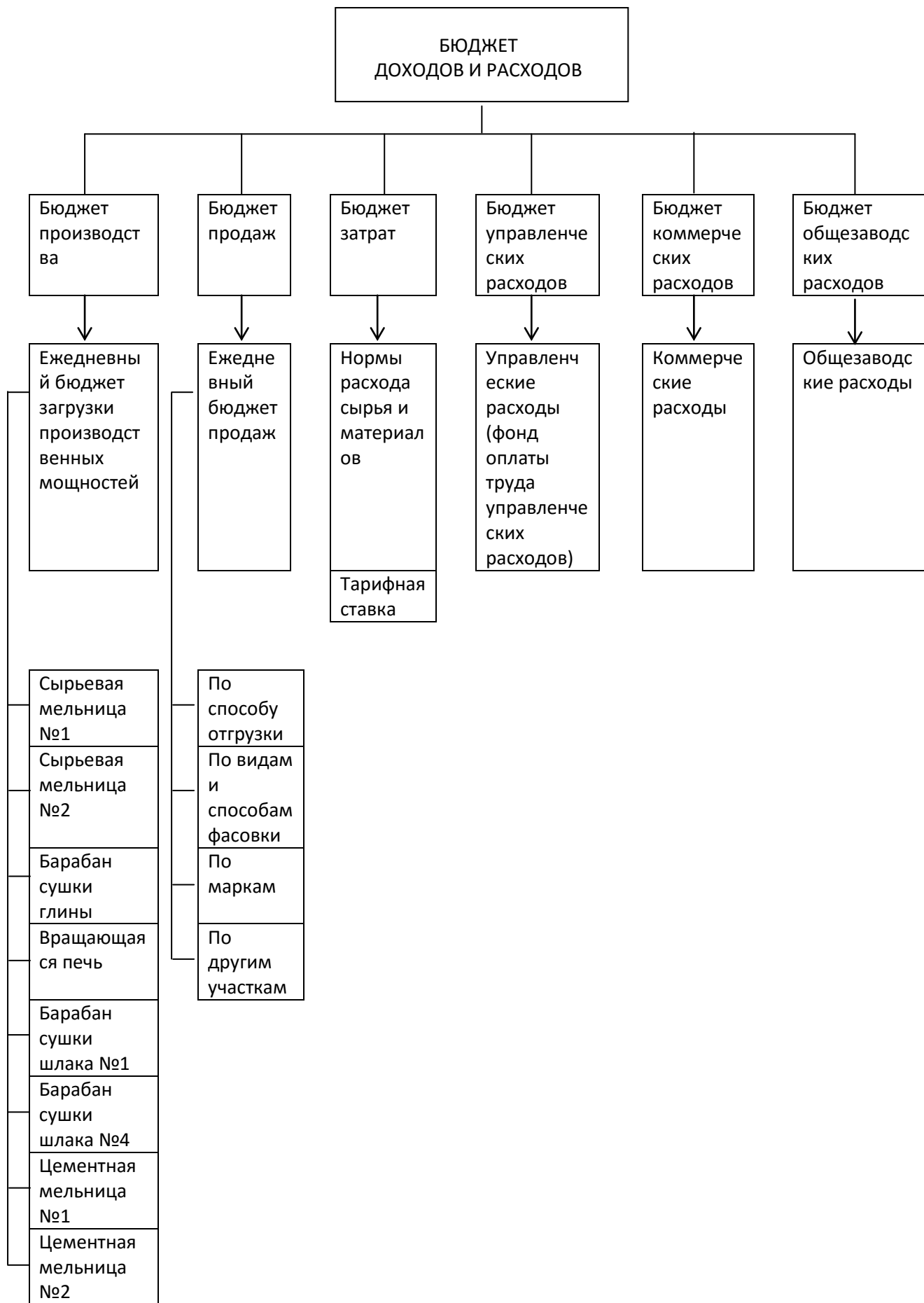


Рисунок 3 – Структура БДР на заводе «Невьянский цементник»

Ежемесячный бюджет продаж утверждается генеральным директором, а потом поступает на места отгрузки цемента: железнодорожный цех, цех автотранспорта и спец. техники.

Бюджет продаж несет в себе информацию об общем объеме отгрузки цемента, а также информацию о способах по видам и способам отгрузки и об отгрузке цемента по маркам. Из главного департамента продаж приходят необходимые объемы отгрузки в соответствии с оплаченными заказами; в управлении транспорта и логистики формируются ежедневные планы отгрузки цемента по видам и способу отгрузки и маркам цемента. График продаж формирует, соответственно, бюджет продаж на заводе. Пример бюджета продаж представлен в таблице 9 Ежедневный бюджет продаж на май 2016 г.

Таблица 9 – Ежедневный график продаж на май 2016 г.

Дата	1	2	3	...	30	31	ИТОГ
План по вагонам	22	22	22	...	25	25	737
Отгрузка всего	2449	2449	2449	...	3624	3605	96440
<i>в том числе по способу отгрузки</i>							
Отгрузка ж/д транспортом	1827	1827	1827	...	2080	2080	60690
Отгрузка автотранспортом	622	622	662	...	1541	1525	35750
<i>в том числе по видам и способу</i>							
Навал	1909	1909	1909	...	2908	2894	76720
Фас. 50 кг, ж/д	101	101	101	...	116	116	3370
Фас. 50 кг, авто	44	44	44	...	110	109	2550
Фасовка в МКР ж/д	367	367	367	...	418	418	12200
Фасовка в МКР авто	28	28	28	...	69	68	1600
<i>в том числе отгрузка цемента по маркам</i>							
ЦЕМ 1 42, 5 Н	1596	1596	1596	...	1596	1596	49480
ЦЕМ II/В-III 32,5 Н	11	11	11	...	12	12	350
ПЦ500Д0-Н				...			0
ЦЕМ II/А-III 32,5 Н	1503	1503	1503	...	1504	1504	46610

## Окончание таблицы 9

Владимирский участок	700 тон	Тюменский участок	18 000 тон
Невьянский участок	49 280 тон	Челябинский участок	11 140 тон
Нижегородский участок	6 000 тон	Удмуртский участок	11 320 тон

Ежедневный бюджет продаж позволяет оптимально распределить нагрузку на участки отгрузки цемента и его производства.

Помимо личных заявок завод осуществляет отгрузку цемента по заявкам от других предприятий холдинга. Эти заявки так же отражаются в ежедневном графике продаж в таблице 9.

В соответствии с бюджетом продаж составляется бюджет производства. Объемы производства планируются с небольшим запасом, с учетом мощности цементных силосов. Планируемые месячные запасы в силосах составляют примерно 20 тыс. тонн. Бюджет производства представлен в таблице 10, [27].

Таблица 10 – Ежедневный график производства на май 2016

Число	Сырьевая мельница №1		Сырьевая мельница №2		ИТОГ	Вращающаяся печь		Барaban сушки шлака №1		Барaban сушки шлака №4		ИТОГ	Цементная мельница №1		Цементная мельница №2		Помол цемента	Отгрузка цемента	Остаток цемента в силосах	
	Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)		Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)		Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)				Выработка всего (тн)
1	24	2 800	19,6	2 349	5 299	24	3 000	6,318	110,5	6,3	110,6	221,1	12	1 032	12	1 008	2 040	2 449	23 591	
2	24	2 800	12	1 400	4 320	24	3 000	9,514	166,5	9,5	166,5	333,0	24	2 064	12	1 008	3 072	2 449	24 214	
3	24	2 800	12	1 400	4 320	24	3 000	9,440	165,2	9,4	165,2	330,4	12	1 032	24	2 016	3 048	2 449	24 813	
..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
30	0	0	0	0	0	0	0	11,471	200,7	11,5	200,7	401,5	19,63	1 688	24	2 016	3 704	3 621	21 509	
31	0	0	0	0	0	0	0	8,226	143,9	8,2	143,9	287,9	12	1 032	19,3	1 624	2 656	3 605	20250	
Итого	216	25 920	127,6	15 309	41 229	216	27 000	288,018	5 040,3	288,0	5 040,3	10 080,6	511,63	44 000	583,33	49 000	93 000	96 440	20 560	

Бюджет производства выполняется в полной мере. Если происходят некоторые технические неполадки с оборудованием, участвующем в процессе производства, то дежурный участок по обслуживанию и ремонту оборудованию немедленно устраняет неполадки в кратчайшие сроки, что позволяет не отставать от графика производства, а, соответственно, и от графика отгрузки. Если ремонт задерживается и производство цемента на время остановлено, то простой компенсируется оставшимся в силосах цементом. Это позволяет не отставать от графика продаж.

После формированию бюджета продаж и бюджета производства формируется бюджет затрат на производство.

В приложении Г представлен бюджет затрат на производство цемента.

В приложении Г отражены данные по бюджету затрат на производство цемента.

Из приложения Г видно, что нормы расходов на производство изменились: они возрастают в 2014, а в 2015 опять снижаются.

По данным бюджета затрат на производство цемента формируется прейскуртант цен на цемент в зависимости от марки.

В Таблице 11 представлены данные по стоимости 1 тонны цемента на период 2013-2015гг. исходя из фактического объема отгрузки и фактической выручки от реализации.

Таблица 11 – Стоимость 1 тонны цемента на 2013-2015 гг.

Год	Фактическая выручка от реализации, тыс. руб.	Фактический объем отгрузки, тыс. тонн	Стоимость одной тонны цемента, рублей
2013	3009928,3	1032	2916,60
2014	3090573,7	1060,6	2913,99
2015	2937301,5	1030,5	2850,37

Из таблицы 11 видно, что стоимость одной тонны цемента снижалась. Снижение наблюдается каждый год. Отклонение 2015 года от 2013 составило - 69,23р. Причиной снижения стоимости цемента послужило изменение затрат на производство цемента. Из приложения Г видно, что по некоторым статьям затрат, например ГСМ, запасные части и ремонтные материалы, тара, затраты уменьшились, но данное снижение затрат никак не влияет на качество цемента. Это снижает общую сумму затрат на производство и, соответственно, стоимость 1 тонны цемента.

На сегодняшний день цены на цемент существенно подорожали. В приложении Д представлен преискурент цен на 21 апреля 2016 года.

Судя по прайс-листу на 21 апреля 2016г. стоимость цемента в среднем увеличилась на 400р. (цена берется без НДС, т.к. бюджет составляется без учета НДС). Стоимость отгрузки цемента формируется на основании затрат, необходимых для производства цемента и покрытия всех сопутствующих затрат.

Следующим этапом идет формирование бюджета управленческих расходов (БУР).

В приложении Е представлен фактический бюджет управленческих расходов.

Итог бюджета относительно одинаковый, он не имеет больших отклонений по годам. Это связано с тем, что управленческие расходы являются постоянными.

Еще одним бюджетом, входящим в состав БДР является бюджет коммерческих расходов (БКР) (приложение Ж).

В состав бюджета коммерческих расходов входит доставка цемента различными видами транспорта, агентское вознаграждение, расходы на рекламу и прочие расходы, заработная плата, начисления на заработную плату, общепроизводственные расходы, а так же отгрузка цемента и клинкера. Из приложения 7 видно, что увеличилась стоимость ж/д доставки и уменьшилась автодоставка. Ж/д доставки менее затраты, чем доставка автотранспортом.

Расходы на рекламу так же сократились. Это обусловлено тем, что марка евроцемент довольно популярна и не нуждается в активной рекламе.

Последним идет формирование бюджета общепроизводственных (общезаводских) расходов (БОР).

Бюджет общепроизводственных расходов формируется пропорционально заработной плате производственных рабочих. Все ежемесячные затраты делятся на фонд оплаты труда персонала, задействованного в производстве. Полученный коэффициент показывает какая сумма общехозяйственных затрат приходится на один рубль заработной платы. Данный коэффициент необходим при расчете доли общепроизводственных затрат в бюджете каждого подразделения, участвующего в производстве цемента. Фрагмент БОР представлен на рисунке 4. На рисунке 5 представлены ежемесячные коэффициенты. Они одинаково применяются к каждому участку, участвующему в производстве цемента.



ЗАО Невьянский цементник		Производство цемента Общепроизводственные расходы на 2015 год							
ФОТ ОПР		руб.	2 464 497	2 431 221	2 708 393	2 932 083	2 623 998	2 886 882	3 027 465
№	Статьи затрат	Ед.изм.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
<b>Прямые затраты</b>									
1	Зар. плата	руб.	53 067	62 538	71 193	75 369	63 639	71 877	72 929
2	Компенсация питания	руб.	2 252	2 252	2 252	2 252	2 252	2 252	2 252
3	Начисления (31%)	руб.	17 149	20 085	22 768	24 063	20 426	22 980	23 306
4	Запчасти и вспомогательные материалы	руб.	47 000	47 000	147 000	57 000	57 000	57 000	57 000
	мебель	руб.	0	0	0	0	0	0	0
	оборудование хоз. назначения	руб.							
	инвентарь, инструмент (охрана труда)	руб.	0	0	100 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	инвентарь (знаки безопасности, стенды по охране труда и промышленной безопасности)	руб.	0	0	0	0	0	0	0
	хозяйственный инвентарь, инструмент	руб.	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000
	производственный инвентарь, инструмент	руб.	0	0	0	0	0	0	0
	моющие средства	руб.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
5	Услуги сторонних организаций	руб.	31 140	214 911	35 072	69 715	28 000	38 874	55 725
	канализация в т.ч.	руб.	22 390	21 161	21 322	20 965	19 250	19 124	17 375
		м.куб.	748	738	721	644	600	642	535
	хозяйственная вода	цена	21,22	21,22	21,22	21,22	21,22	21,22	21,22
		м.куб.	250	211	231	280	250	211	231
	сточные канализации	цена	26,07	26,07	26,07	26,07	26,07	26,07	26,07
	Услуги СЭС	руб.	0	0	0	0	0	0	0
	Услуги ВГСЧ	руб.	0	0	0	0	0	0	0
	Обслуживание противопожарной сигнализации	руб.	0	0	5 000	0	0	5 000	0
	аттестация рабочих мест	руб.							

Рисунок 4 – Фрагмент бюджета на общепроизводственные затраты на 2015 год

ФОТ ОПР	Ед.изм.	2 464 497	2 431 221	2 708 393	2 932 083	2 623 998	2 886 882	3 027 465	3 053 611	2 919 587	2 930 715	2 686 776	2 877 667	33 542 898
Статьи затрат	Ед.изм.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	2015 год
<b>Прямые затраты</b>														
ВСЕГО ЗАТРАТ	руб.	1 227 103	1 197 779	2 143 336	1 145 366	1 004 968	1 425 181	981 890	1 250 778	1 585 480	1 013 187	1 060 113	1 462 988	15 498 170
ОЦЗ на руб. заработной платы		0,30	0,49	0,79	0,39	0,38	0,49	0,32	0,41	0,54	0,35	0,39	0,51	0,46

Рисунок 5 – Ежемесячные коэффициенты за 2015 год

В бюджет, рассчитываемый по цехам, удельный вес затрат участка на производство цемента выводится отдельной статьёй.

Для определения удельного веса затрат на общепроизводственные расходы в отдельном подразделении, необходимо величину заработной платы за месяц по цеху (в т.ч. компенсация питания) умножить на коэффициент, определенный в общем бюджете общепроизводственных расходов. На рисунке 6 представлен фрагмент бюджета затрат по участку подготовки и помола цемента на 2015 год. Красным выделены те показатели, которые участвуют в расчете доли затрат в бюджете общепроизводственных расходов.

№	Статья затрат	Ед.изм.	Январь	Февраль	Март
<b>1</b>	<b>Сырье в т.ч.</b>	руб.	<b>5 341 971</b>	<b>6 929 827</b>	<b>11 109 834</b>
	<i>клинкер</i>	руб.	0	0	0
	кол - во	тн	38 499	48 737	84 954
	уд.н.р.	тн/тн	0,8369	0,8191	0,8208
	цена	руб.			
	<i>клинкер покупной</i>	руб.	0	0	0
	кол - во	тн			
	цена	руб.			
	<i>сухой шлак</i>	руб.	3 550 572	4 906 697	7 755 593
	кол - во	тн	4 550	6 818	11 692
	уд.н.р. на ЦЕМ I 42,5 Н	тн/тн	0,0400	0,0400	0,0400
	уд.н.р. на ЦЕМ II/A - Ш 32,5 Н	тн/тн	0,1646	0,1646	0,1646
	уд.н.р. на ЦЕМ II/B - Ш 32,5 Н	тн/тн	0,2584	0,2584	0,2584
	цена	руб.	780,41	719,65	663,32
	<i>известняк</i>	руб.	27 007	44 369	76 520
	кол -	тн	423	694	1 197
	уд.н.р.	тн/тн	0,01	0,01	0,01
	цена	руб.	63,90	63,90	63,90
	<i>гипс</i>	руб.	1 158 660	1 262 621	2 064 683
	кол -	тн	1 564	2 023	3 519
	уд.н.р.	тн/тн	0,034	0,034	0,034
	цена	руб.	740,83	624,13	586,72
	<i>фторангидрид</i>	руб.	605 733	716 140	1 213 038
	кол -	тн	1 564	2 023	3 519
	уд.н.р.	тн/тн	0,034	0,034	0,034
	цена	руб.	387,30	354,00	344,71
<b>2</b>	<b>Зар. плата</b>	руб.	<b>499 016</b>	<b>493 056</b>	<b>554 848</b>
<b>3</b>	<b>Компенсация питания</b>	руб.	<b>42 793</b>	<b>42 793</b>	<b>42 793</b>
<b>16</b>	<b>Контроль качества продукции</b>	руб.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45 000</b>
	Анализ стабильности работы СМК (надзорный аудит СМК)	руб.	0	0	0
	Инспекционный контроль сертифицированными цементами	руб.	0	0	45 000
	Сертификация цемента	руб.	0	0	0
	Радиологический контроль	руб.	0	0	0
	Отправка аудитных проб цемента курьерской почтой	руб.	0	0	0
<b>17</b>	<b>ОПР производство цемента</b>	руб.	<b>269 773</b>	<b>263 994</b>	<b>472 954</b>
	<b>ИТОГО прямых цеховых затрат</b>	руб.	<b>24 600 861</b>	<b>16 940 565</b>	<b>24 816 217</b>
	Прямые цеховые на 1 тн	руб.	534,80	284,72	239,77

Рисунок 6 – Бюджет затрат по участку подготовки и помола цемента

В формирование основного бюджета так же включаются заявки от каждого подразделения. Начальники каждого подразделения составляют список необходимых запасных частей и ремонтных материалов, вспомогательных материалов. Список передается специалисту по планированию ремонта. Он производит расчет стоимости закупок и разрабатывает план поставок. Сформированный план закупок подписывается генеральным директором. Во время одобрения сметы бюджет может быть

урезан по усмотрению генерального директора. Ограничение в бюджете возникает из-за экономического кризиса. В связи с этим приходится сокращать заявки и корректировать закупки, чтобы вписаться в одобренную сумму бюджета.

Весь процесс формирования БДР и его составляющих прописан в стандарте предприятия СТП 1.13-2015 БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. Все составляющие БДР рассчитываются поэтапно. После расчета показателей бюджетного плана БДР согласовывается с первым заместителем технического директора по экономике – начальник Управления экономики производства, Генеральный директор. Утверждение бюджета производится Генеральным директором. Далее бюджет передается главному экономисту для ежемесячного исполнения за периоды: отчетный месяц, нарастающий итог с начала года по данным бухгалтерского учета.

По результатам анализа и оценки бюджетирования на промышленном предприятии АО «Невьянский цементник» можно сделать следующие выводы:

- 1) разработка бюджетов на предприятии происходит поэтапно, итогом является бюджет доходов и расходов предприятия;
- 2) необходимо активно реализовывать стратегические цели предприятия для уменьшения затрат на производство;
- 3) в основе лежит система лимитирования расходов, имеющая ряд недостатков, в частности, отсутствие стимулов для повышения эффективности производства и рационального расходования финансовых средств;
- 4) не разработаны единые (плановые) формы для подразделений, не указаны сроки их заполнения, согласования и сдачи, отсутствует перечень ответственных лиц и санкций за нарушение сроков.

### 3 Мероприятия по совершенствованию бюджетирования на предприятии АО «Невьянский цементник»

#### 3.1 Разработка внутреннего регламента предприятия «Порядок разработки бюджета доходов и расходов»

На предприятии имеется разработанный стандарт предприятия по бюджетному планированию в рамках системы менеджмента качества.

В данном стандарте не отражены такие важные пункты как ответственные за составление бюджета, сроки предоставления информации для консолидации бюджета, на какой период составляется прогноз бюджета, кто занимается прогнозированием, как осуществляется контроль за исполнением бюджета, проводятся ли корректировки бюджета, чего нет в действующем регламенте предприятия.

Регламент будет включать в себя следующие пункты:

- 1) область применения;
- 2) общие положения;
- 3) цели и задачи бюджетного планирования;
- 4) вход и выход процесса;
- 5) описание процесса бюджетного планирования;
- 6) сроки предоставления информации;
- 7) ответственность;
- 8) хранение.

Ключевым моментом является выделение четких сроков разработки бюджета:

1. До 20-го числа первого месяца представляются скорректированные бюджеты на второй и третий месяц I квартал и на II – IV кварталы в целом.
2. Подведение итогов первого месяца I квартала осуществляется до 10-го числа второго месяца I квартала.

3. До 20-го числа второго месяца представляются скорректированные бюджеты на третий месяц I квартала, на III квартал с помесечной разбивкой и на III – IV кварталы в целом.

4. Подведение итогов второго месяца I квартала осуществляется до 10-го числа третьего месяца I квартала.

5. До 20-го числа третьего месяца представляются скорректированные бюджеты на II квартал с помесечной разбивкой и на III – IV кварталы в целом, а также составляется общий предварительный прогноз (проформа) на I квартал нового бюджетного периода (на новый календарный год), т. е. на I квартал, следующий за IV кварталом текущего бюджетного периода.

6. Подведение итогов I квартала до 10-го числа первого месяца II квартала.

Порядок разработки БДДС совпадает с порядком разработки бюджета доходов и расходов (оба бюджета разрабатываются и представляются одновременно). Бюджетные наметки (прогнозы) на I и IV кварталы бюджетного периода составляются и представляются до 10-го числа месяца, предыдущего первому месяцу I квартала. Бюджетные наметки на 1-3 месяцы I квартала бюджетного периода с подекадной разбивкой первых двух месяцев разрабатываются и представляются до 20-го числа месяца, предшествующего первому месяцу I квартала. Составление расчетного баланса и внесение корректировок осуществляется одновременно с составлением БДР и БДДС (минимальный бюджетный период – квартал).

В приложении 3 представлен разработанный регламент предприятия АО «Невьянский цементник».

На рисунках 7, 8, 9 представлена схема процесса бюджетного планирования на предприятии АО «Невьянский цементник»

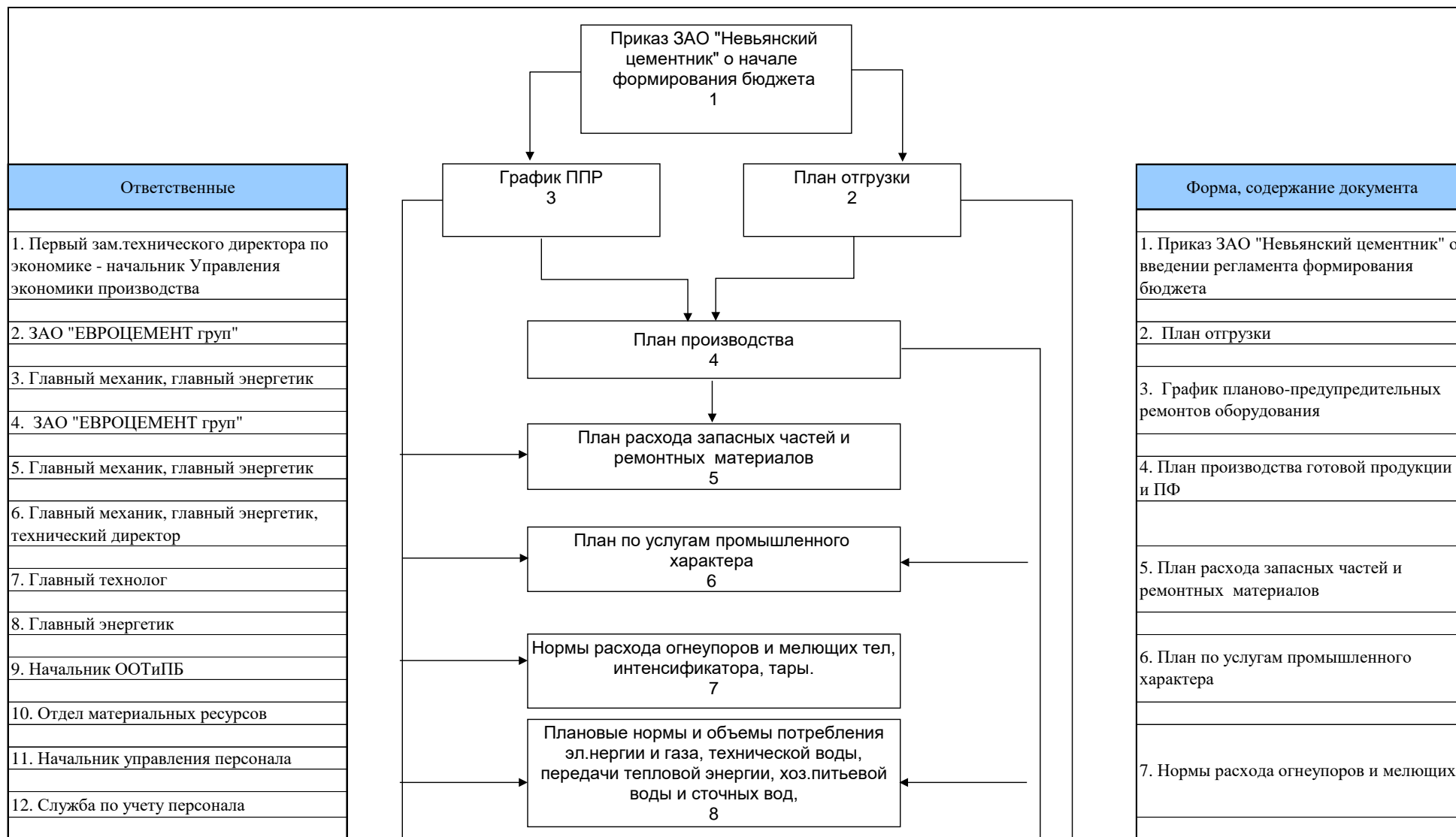


Рисунок 7 – Схема процесса бюджетного планирования

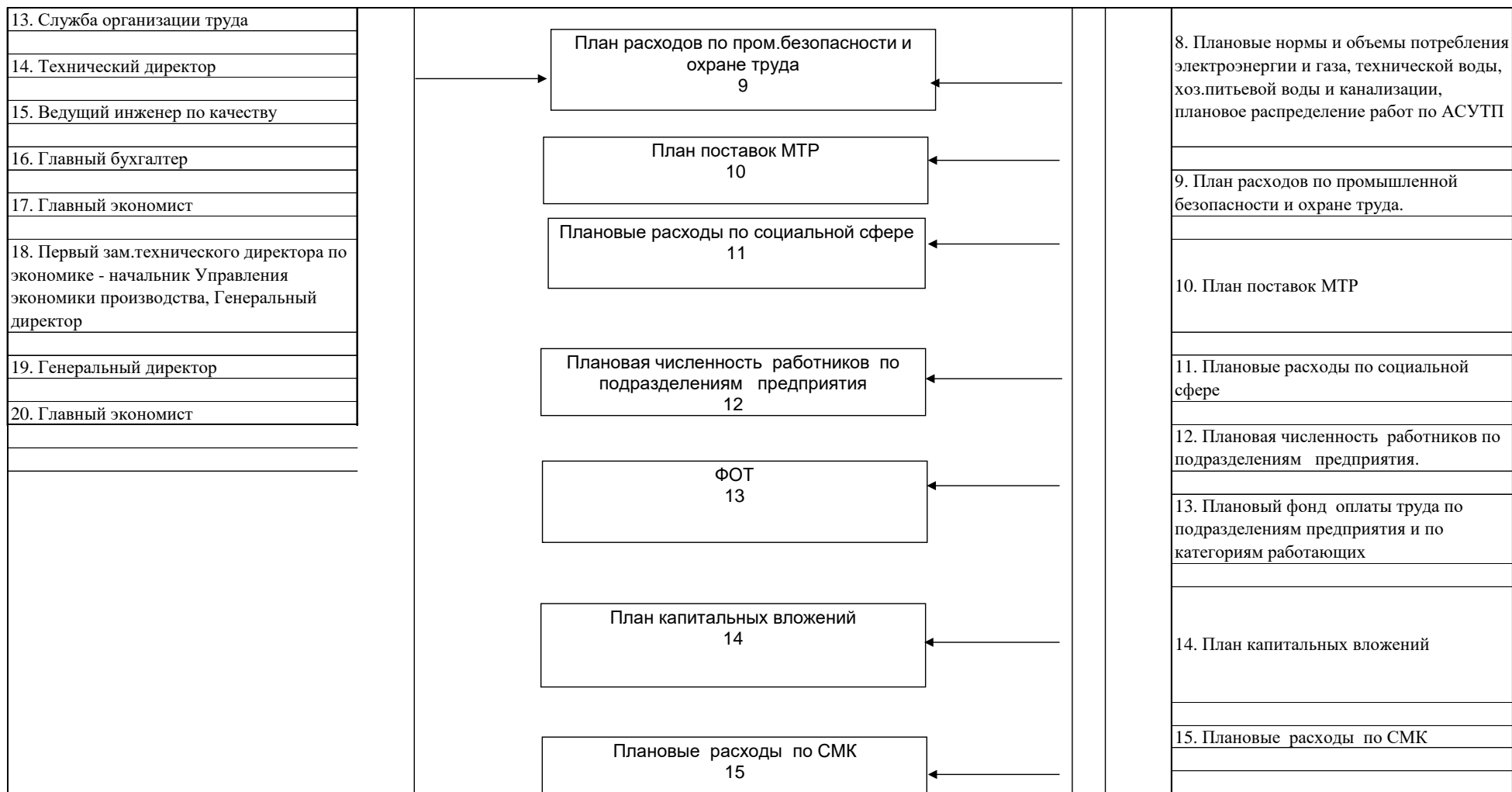


Рисунок 8 – Продолжение схемы процесса бюджетного планирования

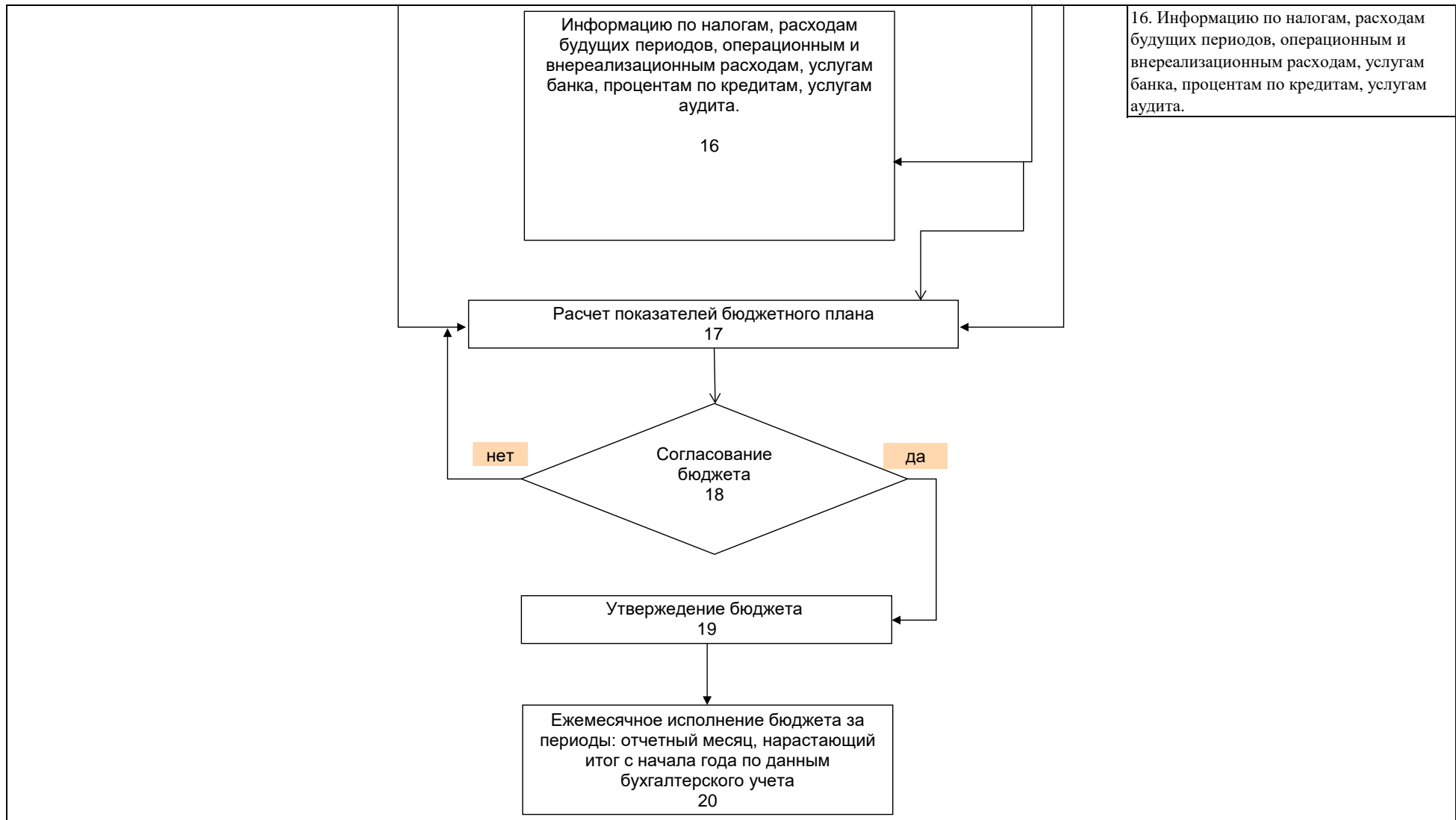


Рисунок 9 – Окончание схемы процесса бюджетного планирования



### 3.2 Централизация информационного контроля в сырьевом цехе

«Невьянский цементник» имеет вековую историю. Его работа давно налажена и систематизирована. Доход завода стабилен, он не работает в убыток. Но любая система требует обновления. Контроль производства необходим на каждом его этапе. Нынешние системы наблюдения за работой производства требуют замены на автоматизированные системы, что позволит облегчить работу контролируемому персоналу, сократить время реакции на отклонения приборов при работе производственных машин. Совместно с ведущим инженером по контрольно-измерительным приборам и автоматике (КИПиА) предлагается организовать централизованный контроль основных технологических и технических параметров работы сырьевых мельниц.

Помол сырья является началом производства цемента и предопределяет дальнейшую производительность цемента. Поэтому автоматизацию предлагается начать проводить именно с участки подготовки и помола сырья.

Контроль основных технологических и технических параметров работы сырьевых мельниц осуществляется с помощью приборов КИП, установленных локально. В отделении сырьевых мельниц для контроля температуры подшипников двигателя с/м, сырьевой мельницы, дымососа, двигателя дымососа, применяется видеографический регистратор Ш932.9А (29.013/1). Прибор применяется для сбора информации, регистрации, анализа, архивирования и выдачи сигналов о состоянии параметров на сигнализацию (аварийную или предупредительную). Прибор Ш932.9А (29.013/1) Имеет 16 универсальных входов, из которых задействовано 10 – измеряется и регистрируется температура двигателя сырьевой мельницы – т.1, т.2, температура подшипников мельницы - т.3...т.6, температура подшипников Д/Ц-25 – т.7, т.8, температура подшипников двигателя Д/Ц -25. Используются две кросс - платы КДА-8, подключаемые к блоку АЦП (разъём ХА). Также задействовано 4 релейных выхода прибора - кросс-плата КР-16, блок РВ

(разъём ХР) для предварительной и аварийной сигнализации. В приложении И представлены используемые внешние подключения прибора.

Все значения параметров, контролируемые прибором, отображаются на его дисплее и доступны для машинистов сырьевых мельниц. При этом другие контролируемые параметры работы мельницы (температуры на входе и выходе мельниц, разряжение на входе и выходе мельницы, температура и разряжение за сепаратором) отображаются в другом месте и доступны лишь оператору ПУ. В итоге машинисты сырьевых мельниц контролируют лишь часть параметров. А параметры, которые отображаются на Ш932.9А недоступны оператору ПУ.

Кроме того на приборе остаются незадействованными 6 универсальных входов, плата входных релейных и импульсных сигналов, а также порт RS-232. Таким образом, в приборе используется лишь малая часть его возможностей.

Поэтому для централизованного оперативного контроля всех основных технологических параметров работы сырьевой мельницы, удобства отображения и доступности информации технологическому и обслуживающему персоналу, руководителям и другим заинтересованным лицам предлагается сделать следующее.

Добавить к параметрам, контролируемым прибором Ш932.9А, следующие:

- 1) температура газов на входе сырьевой мельницы;
- 2) температура газов на выходе из сырьевой мельницы;
- 3) температура за сепаратором;
- 4) разряжение на входе сырьевой мельницы;
- 5) разряжение на выходе сырьевой мельницы;
- 6) разряжение за сепаратором.

В данный момент эти параметры контролируются оператором пульта управления и передаются машинистам сырьевых мельниц по телефону или громкой связи, т.к. находятся в другом месте. Также эти параметры записываются в журнал, которые еженедельно просматриваются и анализируются ведущим инженером-технологом.

Сигналы с датчиков, контролирующих основные технологические параметры, передаются с помощью многометровых кабельных линий (200-250 м), преобразуются вторичным преобразователем Ш79 в токовый сигнал и индицируются прибором 2ТРМ0. Вторичные преобразователи, кабельные линии и индикаторы предлагается исключить из работы, а сигналы с первичных преобразователей подключить непосредственно к прибору Ш932.9А. Исключение из схемы протяженных линий, преобразователей и индикаторов значительно увеличит точность измерений.

В приборе Ш932.9А имеется блок РВХ, кросс - плата КРИ-10, для подключения входных релейных и импульсных сигналов. К нему предлагается подключить сигнал с блока обработки измерений, который входит в состав релейного радиоизотопного прибора (РИП). Данный прибор используется для бесконтактного позиционного контроля уровня сырья в пневмокамерных насосах. Ш932.9А будет учитывать периодичность, время и количество раз наполнения пневмокамерных насосов.

В приборе имеется разъём RS-232 — интерфейс передачи информации между двумя устройствами. Это дает возможность подключить прибор к ПК, который будет находиться в распоряжении машиниста сырьевых мельниц, а ПК подключить к ЛВС завода для обеспечения доступа к информации, как оператору пульта управления, так и всем заинтересованным лицам. Это позволит, например, ведущему инженеру-технологу: «Вовремя давать рекомендации по регулированию и управлению технологическим процессом, что в свою очередь влияет на качество продукции и улучшение технико-экономических показателей». Начальнику отделения помола сырья это: «Упростит анализ работы технологических агрегатов за длительный период, и разбор различных производственных ситуаций с использованием архивных данных системы».

Для наглядного отображения информации имеется SCADA система, в которой можно создать мнемосхему отделения сырьевых мельниц и вывести контролируемые параметры на данную схему (приложение К). Основная задача

SCADA – это сбор информации о множестве удаленных объектов, поступающей с пунктов контроля, и отображение этой информации в едином диспетчерском центре. Кроме этого, SCADA обеспечивает долгосрочное архивирование полученных данных. При этом диспетчер зачастую имеет возможность не только пассивно наблюдать за объектом, но и оперативно им управлять, реагируя на различные ситуации, [22].

В целом информационный контроль будет осуществляться следующим образом.

Процесс работы сырьевых мельниц осуществляется при определенных технологических и технических параметрах работы оборудования. Текущие значения параметров измеряются датчиками. Показания датчиков передаются на 16-канальные видеографические регистраторы Ш932.9А, где преобразуются в цифровой вид и по линии связи, с использованием интерфейса RS485 передаются в компьютер, установленный в помещении машиниста сырьевых мельниц. Компьютер производит последовательное считывание показаний датчиков при помощи программы и производит архивирование данных. Затем полученные данные обрабатываются программой и отображаются на экране монитора в физических величинах ( $^{\circ}\text{C}$ ,  $\text{кг}/\text{см}^2$ ,  $\text{мм.вд.ст.}$ ). А подключение ПК к локальной внутренней сети завода обеспечит доступ к информации обслуживающему персоналу, руководителям и другим заинтересованным лицам.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения данного проекта.

Для реализации данного проекта необходимо два персональных компьютера, контрольный и интерфейсные кабели, блоки питания, ключ на 64 канала ввода-вывода информации. Стоимость оборудования и его необходимое количество приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на реализацию проекта

Оборудование	Место установки	Количество	Стоимость, руб.
Персональный компьютер ОС: Windows XP HDD : 40Gb Порт RS-485, Ethernet, com.	1. ЦПУ сырьевых мельниц 2. Пультавая сырьевых мельниц	2 шт.	24 000
Контрольный кабель МКЭШ 5*0,75	Помещение сырьевых мельниц	500 м	12 000
Кабель интерфейсный UTP 4x0.5	1. ЦПУ сырьевых мельниц 2. Пультавая сырьевых мельниц	500 м	5000
Блок питания 24 В ОВЕН БП14-Д4	Топка сырьевых мельниц	3 шт.	4 800
Scada система: Trace Mode 6 for Windows, 64 канала ввода-вывода.	ПК в пультовой сырьевых мельниц.	1	11 328
		Итого:	57 128

Стоимость одного прибора Ш932.9А составляет 75 000 тыс. руб. Стоимость одно дня простоя одной сырьевой мельницы составляет 85 200 руб. При этом Ш932.9А не раз предотвращали аварийные ситуации, останавливая оборудование при превышении температурных (аварийных) режимов работы сырьевых мельниц и дымососа, тем самым окупив себя при первой же остановке. В среднем предотвращение аварийных ситуаций происходит 14 раз в год. Ремонт аварии занял бы минимум 3 дня. Исходя из этого, годовые затраты за простой двух сырьевых мельниц составили бы 7 156 800 р. ( $85200 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 14 = 7156800$ р.). На реализацию проекта требуются затраты в размере 57 128 р., они окупятся при предотвращении приборами Ш 932.9А аварийной ситуации. Это позволит сократить затраты на простой до нуля. Экономический эффект в данном случае будет составлять:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n \cdot K_p, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_p$  – годовая экономия;

$E_n$  – нормативный коэффициент ( $E_n = 0,15$ );

Кп – капитальные затраты на проектирование и внедрение.

$$\text{Э} = 7\,156\,800 - 0,15 * 57\,128 = 7\,148\,230,8\text{р.}$$

Таким образом создание централизованного информационного контроля основных технологических и технических параметров работы сырьевых мельниц возможно осуществить при минимальных затратах, на уже используемом оборудовании. Создание данной системы позволит.

1. Повысить общую культуру производства, улучшить условия работы операторов, машинистов сырьевых мельниц, для которых система обеспечивает повышенную информативность и доступность всех необходимых данных о ходе процессов и работе оборудования.

2. Повысить технологическую дисциплину.

3. Повысить объективность и наглядность оценки технико-экономических показателей.

4. Упростит анализ работы технологических агрегатов за длительный период, разбор различных производственных ситуаций с использованием архивных данных системы.

5. Сократятся внеурочные работы по ремонту и обслуживанию мельниц.

6. Свести затраты за простой до нуля.

7. Повысится качество выполнения бюджета.

В результате проведения предложенных мероприятий АО «Невьянский цементник» выйдет на новый уровень развития и существенно будет экономить на простоем оборудования при устранении неполадок и сведет остановку помола сырья к минимуму.

Благодаря слаженной и обособленной работе экономического отдела можно будет разработать перспективный план автоматизации всего оборудования, участвующего в производстве цемента. Это позволит увеличить прибыль от реализации продукции и уменьшить ее себестоимость.

#### 4 Методическая разработка практического занятия

Данная методическая разработка занятия практического обучения предназначена для студентов, обучающихся по направлению Профессиональное обучение (по отраслям) профиля подготовки «Экономика и управление» профилизации «Государственное и муниципальное управление», «Предпринимательская деятельность (с углубленным изучением английского языка)».

Методическая разработка практического занятия – это документ, которым пользуется преподаватель при проведении практического занятия. Она создается в качестве пособия для оптимального проведения занятия и с целью обоснования отобранных преподавателем методов и методических приемов для конкретного занятия, [26].

Методическая разработка проводилась по дисциплине «Экономика предприятия». После освещения всего курса дисциплины предлагается провести практическое занятие по проведению анализа деятельности предприятия по аналитическим таблицам отдельных частей бюджета предприятия.

Тема занятия: Анализ бюджета предприятия.

Тип занятия: практическое занятие.

Содержание занятия направлено на формирование первичных профессиональных умений и навыков, а так же систематизацию, обобщение, углубление и конкретизации теоретических знаний.

#### 4.1 Выбор учебного материала

Для получения достоверной, углубленной информации по теме «Анализ бюджета предприятия», для подробного ознакомления с данной темой студентам для самостоятельного изучения рекомендуется следующая литература:

1. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М: Финансы и статистика, 2011, 400 с.

В данной книге рассмотрены аспекты внутрифирменного бюджетирования: технология; целевые показатели и нормативы, дающие полную информацию о финансовом состоянии предприятия; организация (процедуры, регламенты, системы контроля за разработкой и исполнением бюджетов различных уровней) и автоматизация (требования к компьютерным программам, оценка возможностей имеющихся пакетов).

2. Елисеева Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий: учебное пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2011

В учебном пособии изложен минимум экономических знаний, который необходим руководителю любого уровня на предприятии сервиса и туризма для решения практических задач. Раскрываются суть предпринимательской деятельности и основы организации собственного дела. Последовательно рассматриваются ресурсы предприятия сервиса, а также экономические показатели эффективности их использования. Основное внимание уделяется умению рассчитывать себестоимость продукции (работ, услуг), изложению основ действующей налоговой системы. Студент знакомится с методиками оценки эффективности инвестиционных проектов и элементами экономического анализа, имеющими важное значение для практической деятельности.



3. Кузьмина, М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина.- М.: Финансы и статистика, 2012.-208 с.

В учебнике изложены теоретические основы и практические аспекты организации учета затрат, калькулирования и бюджетирования в отдельных отраслях производственной сферы. Основное внимание уделено системам, методам и способам учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. На условных примерах рассмотрена методика анализа соотношения «затраты - объем – прибыль». Каждая глава учебника завершается вопросами для самопроверки и тестовыми заданиями.

4. Экономика предприятия: учебник. Под редакцией В.Я. Горфинкеля, 5-е изд. Перераб. И допол. М: ЮНИТИ, 2011.

Пятое издание учебника отличается более широким кругом рассматриваемых вопросов. Включены новые материалы по среде функционирования предприятия, по трудовым ресурсам, производственной и инфраструктуре предприятия, организации производственного процесса, механизму управления предприятием, экстенсивным и интенсивным факторам его развития. Более подробно рассмотрена инновационная и инвестиционная деятельность предприятия, показаны собственные и заемные средства, расходы и доходы предприятия.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии» и по другим экономическим специальностям.

5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2012. — 704 с. — (Экономическое образование).

В первой части излагаются теоретические основы анализа хозяйственной деятельности как системы обобщенных знаний о его предмете, методе, функциях, принципах, задачах и методике. Подробно рассматриваются инструментарию аналитического исследования; методика детерминированного

и стохастического факторного анализа; способы поиска и определения величины внутрихозяйственных резервов; вопросы организации анализа на предприятиях. Во второй части рассматриваются методики комплексного внутрифирменного анализа результатов производственной деятельности предприятия с учетом отечественного и зарубежного опыта. В третьей части изложена методика финансового анализа предприятия на основе последних наработок в этой области. Для студентов вузов экономических специальностей. Может быть полезна специалистам предприятий.

Педагог и обучающийся может использовать данную литературу при подготовке к занятию.

#### 4.2 Основные понятия темы

Для успешного выполнения практического занятия необходимо знать следующие понятия.

Бухгалтерский учет - это упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций, [50].

Налоговый учет - система обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с порядком, предусмотренным настоящим Кодексом, [22].

Управленческий учет - это внутрифирменное оперативное управление финансово-хозяйственной деятельностью, направленное на удовлетворение информационных потребностей менеджеров фирмы не обязательно самого высшего, а среднего уровня, которые и решают проблемы на крупном предприятии, [41].

Планирование - это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения, [53].

Бюджет - это конкретный подробный план сбора и использования ресурсов экономическими агентами за определенный период, [50].

Все теоретические сведения должны быть освещены в течение всего курса дисциплины «Экономика предприятия». На заключительном практическом занятии студенты должны будут актуализировать свои знания, овладеть профессиональными навыками и умения в области анализа и планирования бюджета предприятия.

#### 4.3 Разработка практического занятия

Исходя из рабочей программы по дисциплине «Экономика предприятия» заключающим занятием предложено провести практическое занятие по теме «Анализ бюджета предприятия».

Цель: закрепление теоретического материала по курсу дисциплины, формирование профессиональных умений и навыков по проведению внутрифирменного анализа бюджета предприятия для эффективной работы всего предприятия.

Постановка задач:

- 1) произвести анализ предложенных бюджетов предприятия за последние три года;
- 2) выявить отклонения показателей и сформулировать причины отклонений;
- 3) определить роль предложенного бюджета в общем бюджете доходов и расходов предприятия;
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии.

Время занятия: 90 минут.

Развивающие цели:

- совершенствование навыков работы с поступающей информацией;
- развитие логического мышления;
- развитие навыков работы в команде.

Методическая цель: применение дидактического материала для активизации обучающихся на занятии.

Методы обучения:

- словесный (объяснение задания, представление результатов работы);
- наглядно-демонстрационный (представление бюджета предприятия);
- практический (проведение анализа).

Межпредметная связь с дисциплинами экономического цикла: анализ финансово-хозяйственной деятельности, планирование экономики предприятия, бухгалтерский учет.

Этапы проведения занятия:

- 1) организационный этап;
- 2) вводно-мотивационный этап;
- 3) проведение работы в группах;
- 4) демонстрация результатов;
- 4) рефлексивно-оценочный этап.

В таблице 13 представлен структурный план практического занятия.

Таблица 13 – Структурный план практического занятия

Этап занятия	Действие преподавателя	Время, мин	Действия обучающихся
1	2	3	4
1. Организационный этап	Приветствует, определяет отсутствующих, концентрирует внимание обучающихся на занятии	5	Приветствуют преподавателя, концентрируются на занятии

### Окончание таблицы 13

1	2	3	4
3. Работа в группах	Объединяет студентов по 3-4 человека (в зависимости от количества присутствующих), выдает каждой группе пример бюджета (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет затрат, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов), входящего в состав БРД предприятия, объясняет задание	40	Объединяются в группы, получают задание, выполняют анализ бюджета предприятия, составляют рекомендации по совершенствованию бюджета
4. Демонстрация результатов	Заслушивает вместе со студентами получившийся анализ каждой группы	30	Представляют результаты работы в группах
5. Рефлексивно-оценочный этап	Подводит итог занятия, совместно со студентами делает выводы по общему бюджету доходов и расходов предприятия, выставляет баллы.	10	Подводят общий итог по анализу планирования бюджета доходов и расходов, выявление уровня эффективности составленного бюджета

#### 4.4 Дидактический материал

Таблица 14 – Бюджет продаж за май 2016

	1	2	3	...	30	31	ИТОГ
1	2	3	4	5	6	7	8
План по вагонам	22	22	22	...	25	25	737
Отгрузка всего	2449	2449	2449	...	3624	3605	96440
<i>в том числе по способу отгрузки</i>							
Отгрузка ж/д транспортом	1827	1827	1827	...	2080	2080	60690
Отгрузка автотранспортом	622	622	662	...	1541	1525	35750
<i>в том числе по видам и способу</i>							
Навал	1909	1909	1909	...	2908	2894	76720
Фас. 50 кг, ж/д	101	101	101	...	116	116	3370
Фас. 50 кг, авто	44	44	44	...	110	109	2550

## Окончание таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8
Фасовка в МКР ж/д	367	367	367	...	418	418	12200
Фасовка в МКР авто	28	28	28	...	69	68	1600
<i>в том числе отгрузка цемента по маркам</i>							
ЦЕМ 1 42,5 Н	1596	1596	1596	...	1596	1596	49480
ЦЕМ П/В-Ш 32,5 Н	11	11	11	...	12	12	350
ПЦ500Д0-Н				...			0
ЦЕМ П/А-Ш 32,5 Н	1503	1503	1503	...	1504	1504	46610
Владимирский участок	700 тон		Тюменский участок		18 000 тон		
Невьянский участок	49 280 тон		Челябинский участок		11 140 тон		
Нижегородский участок	6 000 тон		Удмуртский участок		11 320 тон		

Таблица 15 – Бюджет производства на май 2016

Число	Сырьевая мельница №1		Сырьевая мельница №2		Итого	Вращающаяся печь		Барабан сушки шлака №1		Барабан сушки шлака №4		Итого	Цементная мельница №1		Цементная мельница №2		Помол цемента	Отгрузка цемента	Остаток цемента в силосах	
	Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)		Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)		Часы работы	Выработка (тн)	Часы работы	Выработка (тн)				Выработка всего (тн)
1	24	2 800	19,6	2 349	5 299	24	3 000	6,318	110,5	6,3	110,6	221,1	12	1 032	12	1 008	2 040	2 449	23 591	
2	24	2 800	12	1 400	4 320	24	3 000	9,514	166,5	9,5	166,5	333,0	24	2 064	12	1 008	3 072	2 449	24 214	
3	24	2 800	12	1 400	4 320	24	3 000	9,440	165,2	9,4	165,2	330,4	12	1 032	24	2 016	3 048	2 449	24 813	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
30	0	0	0	0	0	0	0	11,471	200,7	11,5	200,7	401,5	19,63	1 688	24	2 016	3 704	3 621	21 509	
31	0	0	0	0	0	0	0	8,226	143,9	8,2	143,9	287,9	12	1 032	19,3	1 624	2 656	3 605	202 50	
Итого	216	25 920	127,6	15 309	41 229	216	27 000	288,018	5 040,3	288,0	5 040,3	10 080,6	511,63	44 000	583,33	49 000	93 000	96 440	20 560	

Таблица 16 – Бюджет затрат на производство

Наименование затрат	Единицы измерения	Бюджет на 2013 год	Бюджет на 2014 год	Бюджет на 2015 год	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7
Сырьё	тыс.руб.	194 770,2	240 051,3	193 570,0	1,23	0,81
Известняк на собственные нужды	тыс.руб.	0,0	730,4	766,8	0,00	1,05
Вспомогательные материалы, в том числе:	тыс.руб.	13 394,2	22 726,2	14 648,8	1,70	0,64
Огнеупоры, футеровочные материалы	тыс.руб.	6 879,3	11 280,7	3 412,6	1,64	0,30
Цепи навесные	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Мелющие всего:	тыс.руб.	3 334,4	7 123,5	8 946,7	2,14	1,26
шары	тыс.руб.	3 334,4	7 123,5	8 946,7	2,14	1,26
цельпелбс	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
стержни стальные	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Добавки всего в т.ч.:	тыс.руб.	3 181,0	4 322,0	2 289,1	1,36	0,53
триэтаноламин	тыс.руб.	3 181,0	4 322,0	2 289,1	1,36	0,53
пластификатор	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Мертель	тыс.руб.		-			
Соль техническая	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Фильтровальные материалы	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Запасные части и ремонтные материалы	тыс.руб.	80 314,2	72 246,1	62 059,4	0,90	0,86
в т.ч. Мертель	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Фильтровальные материалы	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Инвентарь, инструмент по охране труда	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Инвентарь, инструмент	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Инвентарь, инструмент по соц сфере	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Запчасти по легковому автотранспорту и автобусам	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Моющие средства	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00



Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
в т.ч. Моющие средства соцсфера	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Взрывматериалы	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
ГСМ	тыс.руб.	60 316,6	54 122,4	48 523,6	0,90	0,90
дизтопливо	тыс.т	2,2	1,6	1,6	0,73	1,00
бензин А-76, А-80	тыс.т	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
бензин А-92, А-95	тыс.т	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Тара всего, в т.ч.	тыс.руб.	51 419,0	42 973,5	26 728,2	0,84	0,62
Тара по 50 кг (мешки)	тыс.руб.	27 468,0	21 681,3	12 641,9	0,79	0,58
Расход тары на 1 тн. цемента	шт	20,1	20,1	20,1	1,00	1,00
Цена за ед. без НДС	руб	10,82	10,66	10,71	0,99	1,00
Тара по 1 тн (мешки)	тыс.руб.	23 951,1	21 292,2	14 086,4	0,89	0,66
Расход тары на 1 тн. цемента	шт	1,01	1,01	1,01	1,0	1,00
Цена за ед. без НДС	руб	155,91	148,73	137,88	0,95	0,93
Вода и канализационные стоки, в т.ч.	тыс.руб.	2 024,1	2 465,9	2 628,1	1,22	1,07
вода и канализационные стоки (соц.сфера)	тыс.руб.	13,7	50,8	41,8	3,71	0,82
Тепловая энергия, в т.ч.	тыс.руб.	-	-	-		
Топливо (газ),всего(обжиг,сушка, теплоэнергия), в том числе:	тыс.руб.	383 761, 7	399 479, 2	383 086, 6	1,04	0,96
Цена за 1 кг.у.топлива	руб.	2,914	3,094	3,291	1,06	1,06
Расход на 1 тн.клинкера (обжиг,сушка, теплоэн.)	кг.у.т.	141,6	142,9	125,2	1,01	0,88
топливо на обжиг клинкера	тыс.руб.	364 013, 0	384 715, 8	365 977, 9	1,06	0,95
Расход на 1 тн.клинкера	кг.у.т.	134,3	137,6	119,5	1,02	0,87
топливо на сушку глины и песка	тыс.руб.	7 321,9	2 077,7	4 562,1	0,28	2,20
Расход на 1 тн.сухих глины и песка	кг.у.т.	13,5	12,9	13,7	0,96	1,06
топливо на сушку гран. шлака	тыс.руб.	4 469,9	4 726,2	5 358,4	1,06	1,13

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
Расход на 1т гран. Шлака	кг.у.т.	13,5	13,4	13,7	0,99	1,02
Цена за 1 кг.у.топлива (газ на промышл. потребление)	руб.	2,915	3,094	3,292	1,06	1,06
Топливо на теплоэнергию всего:	тыс.руб.	7 956,9	7 959,5	7 188,2	1,00	0,90
Расход на 1 Гкал	кг.у.т.	155,0	155,2	155,0	1,00	1,00
Цена за 1 кг.у.топлива (газ на ком.-бытовые нужды)	руб.	2,889	3,099	3,266	1,07	1,05
Ропливо на теплоэнергию на завод	тыс.руб.	7 956,9	7 959,5	7 188,2	1,00	0,90
Расход на 1 Гкал	кг.у.т.	155,0	155,2	155,0	1,00	1,00
Топливо (нефтекокс),всего(обжиг , в том числе:	тыс.руб.	-	0,0	30 606,6		0,00
Цена за 1 кг.у.топлива	руб.	-	0,0	1,995		0,00
Расход на 1 тн.клинкера (обжиг,сушка, теплоэн.)	кг.у.т.	-	0,0	16,5		0,00
Электроэнергия всего (без продажи):	тыс.руб.	390 332, 7	417 489, 1	411 337, 0	1,07	0,99
Расход на 1 тн. цемента (без продажи)	квт/ч	158,6	164,5	162,3	1,04	0,99
Цена за 1 квт/ч ( без продажи )	руб	2,211	2,328	2,400	1,05	1,03
Плата за мощность	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. непром. потребление	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Мощность	МВт	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Цена за 1 квт/ч	руб/МВт	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Электроэнергия на производство цемента	тыс.руб.	388 308, 7	408 320, 1	401 708, 3	1,05	0,98
Расход на 1 тн. цемента	квт/ч	157,8	160,9	158,5	1,02	0,99
Цена за 1 квт/ч	руб	2,211	2,328	2,401	1,05	1,03
Электроэнергия на теплоэнергию всего:	тыс.руб.	976,7	994,0	846,9	1,02	0,85
Расход на 1 Гкал	квт/ч	25,0	24,3	25,0	0,97	1,03

## Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7
Электроэнергия на производство теплоэнергии на завод	тыс.руб.	976,7	944,0	846,9	0,97	0,90
Расход на 1 Гкал	квт/ч	25,0	24,3	25,0	0,97	1,03
Расход всего	тыс.квт/ч	475,6	3 513,8	3 662,0	7,39	1,04
Итог затраты	Тыс. руб	1176332,7	1252284,1	1143348,5	1,06	0,91

Таблица 17 - Фактический бюджет управленческих расходов

Расходы	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год	14/13	15/14
1	2	3	4	5	6	7
Всего расходы	тыс.руб	104 098,1	101 337,6	107 311,8	0,97	1,06
Заработная плата (в т.ч. дотация на питание)	тыс.руб	51 225,7	51 591,3	57 976,2	1,01	1,12
Начисления на зарплату	тыс.руб	14 361,5	14 970,6	16 819,9	1,04	1,12
Амортизация	тыс.руб	4 079,1	4 879,0	4 022,8	1,20	0,82
Налоги и обязательные платежи	тыс.руб	11 341,6	10 983,0	9 772,4	0,97	0,89
Плата за землю	тыс.руб	380,1	417,1	2,0	1,10	0,00
Налог на имущество	тыс.руб	10 939,8	10 558,0	9 762,9	0,97	0,92
Плата за использование радиочастотного спектра	тыс.руб	1,9	3,8	7,6	2,00	2,00
Транспортный налог	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие налоги	тыс.руб	19,9	1,9	0,0	0,10	0,00
Охрана окружающей среды	тыс.руб	248,4	119,0	368,2	0,48	3,09
Плата за загрязнение окружающей среды	тыс.руб	21,5	110,9	45,1	5,16	0,41
Услуги по охране недр и окр.среды	тыс.руб	226,9	8,1	323,1	0,04	39,89
Содержание оргтехники, программное обеспечение	тыс.руб	2 665,2	2 628,6	3 207,4	0,99	1,22
Охрана труда и промышленная безопасность (в т.ч. здравпункт)	тыс.руб	2 033,4	2 067,1	2 019,0	1,02	0,98
Охрана имущества и безопасность	тыс.руб	445,0	651,9	406,5	1,46	0,62
Ремонт и содержание легкового транспорта	тыс.руб	4 639,0	4 586,2	4 466,2	0,99	0,97
Услуги связи	тыс.руб	545,1	444,7	253,5	0,82	0,57

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7
Реклама	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Подбор персонала, подготовка кадров, аттестация	тыс.руб	957,4	849,4	945,6	0,89	1,11
Командировочные расходы	тыс.руб	808,7	363,4	317,0	0,45	0,87
Канцелярские расходы, тех. литература	тыс.руб	765,7	399,1	400,3	0,52	1,00
Почтово-телеграфные расходы	тыс.руб	22,0	11,2	40,6	0,51	3,63
Прочие расходы	тыс.руб	390,9	42,9	901,5	0,11	21,01
Мебель	тыс.руб	40,8	18,3	184,4	0,45	10,08
Выпуск корпоративной газеты	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Услуги по страхованию автогражданской ответственности (грузовой транспорт)	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Представительские расходы	тыс.руб	20,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Услуги по передаче налоговой отчетности	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Инженерные и технические услуги	тыс.руб	236,7	0,0	0,0	0,00	0,00
Обслуживание ККМ	тыс.руб	1,7	1,8	1,8	1,06	1,00
Услуги грузового автотранспорта	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Консультационные услуги	тыс.руб	90,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие услуги сторонних организаций	тыс.руб	1,8	22,8	715,2	12,67	31,37
Услуги сторонних организаций (РСЭ)	тыс.руб	772,6	918,2	1 081,9	1,19	1,18
Электроэнергия	тыс.руб	484,1	503,0	479,4	1,04	0,95
Вода питьевая	тыс.руб	58,5	32,0	72,7	0,55	2,27
Водоотведение	тыс.руб	28,8	18,4	28,1	0,64	1,53
Теплоэнергия	тыс.руб	0,0	0,0	357,9	0,00	0,00
Инженерные и технические услуги	тыс.руб	95,2	359,7	142,4	3,78	0,40
Услуги специализированной техники	тыс.руб	0,0	4,9	0,0	0,00	0,00
Услуги грузового автотранспорта	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие услуги сторонних организаций	тыс.руб	2,4	0,2	0,0	0,08	0,00
Услуги по ремонтам	тыс.руб	103,7	0,0	1,3	0,00	0,00
Аудит и юр. сопр-ие	тыс.руб	2 452,0	2 415,4	2 381,0	0,99	0,99

## Окончание таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7
Запчасти и материалы	тыс.руб	183,1	280,1	303,7	1,53	1,08
Контроль качества и сертификация продукции	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие расходы	тыс.руб	48,6	0,0	46,5	0,00	0,00
Топливо на технологические цели ( в т.ч. ГСМ)	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Услуги вспомогательных цехов (РСЭ)	тыс.руб	6 113,1	3 136,5	1 581,7	0,51	0,50
Итого	тыс.руб	104 098,1	101 337,6	107 311,8	0,97	1,06

Таблица 18 - Бюджет коммерческих расходов

	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	14/13	15/14
Объем отгрузки цемента	тыс.тн	1 032,0	1 060,6	1 030,5	1,03	0,97

1. Доставка цемента, в т.ч.	тыс.ру б	517 558,4	539 978,5	497 070,3	1,04	0,92
1.1 Ж/д доставка	тыс.ру б	238 943,0	292 998,8	353 767,3	1,23	1,21
<i>1.1.1 Услуги по организации перевозки /по предоставлению вагонов под перевозку</i>	<i>тыс.ру б</i>	<i>238 943,0</i>	<i>292 998,8</i>	<i>353 767,3</i>	1,23	1,21
1.2 Автодоставка	тыс.ру б	278 615,3	246 979,6	143 303,0	0,89	0,58
<i>1.2.1 автодоставка цементовозами СТС</i>	<i>тыс.ру б</i>	<i>127 256,1</i>	<i>112 534,9</i>	<i>66 768,4</i>	0,88	0,59
<i>1.2.2 автодоставка привлеченным автотранспортом</i>	<i>тыс.ру б</i>	<i>151 359,2</i>	<i>134 444,8</i>	<i>76 534,6</i>	0,89	0,57
2. Агентское вознаграждение	тыс.ру б	263 149,8	270 458,2	349 574,5	1,03	1,29
3. Расходы на рекламу, прочие расходы	тыс.ру б	1 743,2	1 804,0	1 280,2	1,03	0,71
4. Заработная плата	тыс.ру б	-	1 221,9	1 936,8	-	1,59
5. Начисления на заработную плату	тыс.ру б	-	379,7	596,9	-	1,57
6. Общепроизводственные расходы	тыс.ру б	-	230,8	417,7	-	1,81

Окончание таблицы 18

I. ИТОГО доставка цемента внутр.	тыс.ру б	782 451,4	814 073,0	850 876,4	1,04	1,05
Коммерческие расхода на 1 тн	руб./т	758,2	767,5	825,7	1,01	1,08
II. Отгрузка цемента и клинкера	тыс.ру б	31 050,7	34 196,6	37 400,2	1,10	1,09
ИТОГО КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	тыс.ру б	813 502,1	848 269,6	888 276,6	1,04	1,05

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в дипломной работе исследование особенностей финансового планирования и управления на предприятии позволило выделить ряд положений, которые влияют на эффективность разработанного бюджета предприятия.

В первой главе были освещены теоретические вопросы по управлению и бюджетированию.

Бюджетирование представляет собой инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.

Финансовое планирование и бюджетирование строго сопряжены друг с другом. Взаимосвязь бюджетирования и финансового планирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования финансового планирования на предприятии. Различие финансового планирования и бюджетирования в том, что все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны.

Практическая цель бюджетирования – разработка итоговых форм бюджета, данные которого позволяют оценить текущую и будущую финансовую ситуацию на предприятии с точки зрения трех важнейших показателей: прибыль, остатки денежных средств, результаты финансовых потоков. Для достижения этой цели необходима разработка модели бюджета предприятия – структура и система связей между бюджетами.

Главный бюджет предприятия формируется как бюджет доходов и расходов. В его составе используются специальные бюджеты.

Во второй главе был проведен подробный анализ состава бюджета АО «Невьянский цементник». Был проведен подробный анализ всех составляющих

бюджета доходов и расходов предприятия, были выявлены причины отклонения показателей за период 2013-2015 гг. Так же были выявлены проблемы, связанные с оперативным планированием на предприятии.

В третьей главе, исходя из выявленных во второй главе проблем, были разработаны мероприятия по совершенствованию системы планирования на предприятии. В число мероприятий входит централизация информационного контроля в сырьевых мельницах, что позволит повысить общую культуру производства, улучшить условия работы операторов, машинистов сырьевых мельниц, для которых система обеспечивает повышенную информативность и доступность всех необходимых данных о ходе процессов и работе оборудования. Так же предлагается внедрить регламент предприятия по разработке бюджета доходов и расходов.

В четвертой главе представлена разработка практического занятия. Содержание занятия направлено на формирование первичных профессиональных умений и навыков, а так же систематизацию, обобщение, углубление и конкретизации теоретических знаний.

Проведенное исследование показало, что эффект от внедрения мероприятий окажет положительное воздействие на деятельность предприятия.

В ходе выполнения дипломной работы были выполнены все поставленные задачи, а цель выпускной квалификационной работы достигнута.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Алексеева Г.И.* Бухгалтерский учет: Учебник / С.Р. Богомолец, Г.И. Алексеева, Т.П. Алавердова; Под ред. С.Р. Богомолец. Москва: МФПУ Синергия, 2013. 720 с.
2. *Асаул А.Н., Старовойтов М.К., Фалтинский Р.А.* Управление затратами в строительстве Под ред. д.э.н., профессора А. Н. Асаула. Санкт-Петербург: ИПЭВ, 2009. 392с.
3. *Балашов В.Г., Ириков В.А.* Технология повышения финансового результата предприятий и корпораций. Москва: «Издательство ПРИОР», 2002. 512 с
4. *Банк рефератов по экономике [Электронный ресурс].* Режим доступа: <http://refy.ru/114/347252-byudzhetrovanie-kratko-o-glavnom.html>
5. *Богаченко В.М.* Бухгалтерский учет: Практикум: Учебное пособие / В.М. Богаченко, Н.А. Кириллова. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 398 с.
6. *Бухгалтерский баланс АО «Невьянский цементник» (форма 1)*
7. *Васильчук О.И.* Бухгалтерский учет и анализ: Учебное пособие / О.И. Васильчук, Д.Л. Савенков; Под ред. Л.И. Ерохина. Москва: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 496 с.
8. *Гомонко Э.А., Тарасова Т.Ф.* Управление затратами на предприятии Учебник. Москва: КНОРУС, 2010. 320 с.
9. *Горячих С.П.* Бухгалтерский учет в схемах и таблицах: Учебное пособие / А.В. Зонова, С.П. Горячих, Р.В. Зонова; Под ред. А.В. Зонова. Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 224 с.
10. *Гуцул О.Н., Кутузова Т.Ф.* статья «Бюджетирование в системе управления предприятием» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=174>
11. *Дмитриева И.М.* Бухгалтерский учет и аудит: Учебное пособие для бакалавров / И.М. Дмитриева. Москва: Юрайт, 2013. 306 с.

12. *Елисеева Т.П.* Экономика и анализ деятельности предприятий: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. 476 с.
13. *Журнал «Российское предпринимательство» № 8 за 2014 г.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/articles/6693/>
14. *Журнал «Финансовый менеджмент» №4* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2004/4/2305.html>
15. *Журнал ВАК №3 за 2013г.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs51-512013/item/2032-2013-03-14-06-13-59>
16. *Информационные системы управления НПО «КОМПЬЮТЕР»* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pro-comp.ru/2541010.aspx>
17. *Информационный сайт Элитарум* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/bjudzhetirovanie-na-predpriyatii-planirovanie-resursy-zatraty-bjudzhetnyj-cikl>
18. *Касьянова Г.Ю.* Бухгалтерский учет: просто о сложном: Самоучитель по формуле "три в одном": бухучет + налоги + документооборот / Г.Ю. Касьянова. Москва: АБАК, 2013. 728 с.
19. *Кузьмина М.С.* Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина. Москва: Финансы и статистика, 2012. 208 с.
20. *Лапыгин Ю.М., Прохорова Н.А.* Управление затратами на предприятии. Планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат Практическое руководство. Эксмо, Москва, 2007. 102 с.
21. *Лунева А.М.* Бухгалтерский учет: Учебное пособие / М.П. Переверзев, А.М. Лунева; Под общ. ред. М.П. Переверзев. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 221 с.
22. *Налоговый кодекс Российской Федерации Часть 2, раздел 8, глава 25, статья 313* [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)

23. *Наумова Н.В., Жарикова Л.А.* Бюджетирование в деятельности предприятия. Учебное пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. 112 с.
24. *Отчет* о движении денежных средств предприятия АО «Невьянский цементник» (форма 4)
25. *Отчет* о финансовых результатах предприятия АО «Невьянский цементник» ( форма 2)
26. *Официальный* сайт национального открытого университета ИНТУИТ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3735/977/lecture/14673>
27. *Официальный* сайт системной интеграции [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://efsol.ru/articles/problems-budgeting.html>
28. *Официальный* сайт теории и практики управленческого учета [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://gaap.ru/articles/metodologicheskie\\_azlichiya\\_bukhgalterskogo\\_nalogovogo\\_i\\_upravlencheskogo\\_ucheta](http://gaap.ru/articles/metodologicheskie_azlichiya_bukhgalterskogo_nalogovogo_i_upravlencheskogo_ucheta)
29. *Официальный* сайт холдинга «Евроцемент групп» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.eurocement.ru/>
30. *План* работы предприятия АО «Невьянский цементник»
31. *Плановая* калькуляция общепроизводственных расходов предприятия АО «Невьянский цементник»
32. *Путеводитель* по эффективным техническим решениям ТехСовет №4, 2012 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.allsoftik.ru/showthread.php?t=2043>
33. *Расчет* себестоимости производства цемента по элементам затрат на предприятии АО «Невьянский цементник»
34. *Расшифровка* административно-управленческих расходов предприятия АО «Невьянский цементник»
35. *Расшифровка* коммерческих расходов предприятия АО «Невьянский цементник»

36. *Рекомендации по составлению методических разработок занятий* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index-200694.html>
37. *Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. Москва: Новое знание, 2012. 704 с.*
38. *Смирнова О.П., Быков Д.Ю. Бюджетирование на предприятии: учебное пособие – Иваново, 2012. 96 с.*
39. *Статья «Как превратить бюджетирование в реальный инструмент управления бизнесом»* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3097-kak-prevratit-byudjetirovanie-v-realnyy-instrument-upravleniya-biznesom>
40. *Технологии корпоративного управления «Бюджетирование в 10 схемах»* [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_1928](http://iteam.ru/publications/finances/section_11/article_1928)
41. *Федосова Т.В. Бухгалтерский учет. Конспект лекций* [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m176/16\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m176/16_1.htm)
42. *Финансовые программы «Бюджетирование шаг за шагом. Функции, процесс и цели бюджетирования»* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.1cashflow.ru/process-byudzhetrovaniya-shag-za-shagom>
43. *Финансовые результаты деятельности предприятия АО «Невьянский цементник» (без НДС) за период 2013-2015 гг.*
44. *Харитонова Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием* Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2013. 128 с.
45. *Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. Москва: Финансы и статистика, 2002, 400 с.*
46. *Шалунова М.Г., Эрганова Н.Е. Практикум по методике профессионального обучения: учеб. пособие для вузов. РГППУ, 2005. 66 с*

47. *Экономика* предприятия: учебник. Под редакцией В.Я. Горфинкеля, 5-е изд. Перераб. И допол. Москва: ЮНИТИ, 2011.
48. *Электронная библиотека студента Библиофонд ИНТУИТ* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=123654>
49. *Энциклопедия* производственного менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/funkcii-budzhetrovaniya.html>
50. *Энциклопедия* экономиста. Государственный бюджет [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/finansy/gosudarstvennyy-byudzheta.html>
51. *Энциклопедия* экономиста. Бухгалтерский учет – его виды и методы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/buhgalterskiy-uchet/predmet-buhgalterskogo-ucheta.html>
52. *Эрганова Н. Е.* Методика профессионального обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Н.Е. Эрганова. Москва: Издательский центр «Академия», 2011. 160 с.
53. *Яркина Т. В.* Основы экономики предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m64/4\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m64/4_2.htm)

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Приложение А

### Финансовые результаты деятельности завода за декабрь 2013 года (без НДС)

	Наименование показателей	Ед.изм.	Бюджет	Факт	Отклонение факта от бюджета	Итого с начала года бюджет	Итого с начала года факт	Итого с начала года отклонение
	<b>Объем производства цемента</b>	тыс.тн	71,0	66,9	-4,1	1 113,0	1 033,7	-79,3
1	<b>Объем отгрузки цемента</b>	тыс.тн	72	63	-9,4	1 107,0	1 032,0	-75,0
	<b>Объем отгрузки клинкера</b>	тыс.тн			0,0			0,0
2	+ Выручка от реализации всего, в т.ч.:	тыс.руб.	215 676,3	182 263,7	-33 412,5	3 286 694,4	3 009 928,3	-276 766,1
3	Выручка от реализации цемента с доставкой*	тыс.руб.	215 676,3	182 263,7	-33 412,5	3 286 694,4	3 009 928,3	-276 766,1
4	Услуги по организации перевозки в аренд. и собств. вагонах (в т.ч. ЖД тариф)	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	- Себестоимость реализации всего, в т.ч.:	тыс.руб.	95 180,0	94 603,5	-576,5	1 319 813,4	1 288 667,6	-31 145,8
6	Себестоимость реализации цемента*	тыс.руб.	95 180,0	94 603,5	-576,5	1 319 813,4	1 288 667,6	-31 145,8
7	Услуги по организации перевозки в аренд. и собств. вагонах (в т.ч. ЖД тариф)	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	<b>= Валовая прибыль</b>	тыс.руб.	<b>120 496,3</b>	<b>87 660,3</b>	<b>-32 836,1</b>	<b>1 966 881,0</b>	<b>1 721 260,7</b>	<b>-245 620,3</b>
9	+ Выручка от реализации прочей продукции	тыс.руб.	1 799,0	3 508,6	1 709,6	22 650,4	32 032,1	9 381,6
10	- Себестоимость реализации прочей продукции (без НДС)	тыс.руб.	1 729,2	2 724,8	995,6	21 081,8	21 745,7	663,9
11	<b>= Валовая прибыль от реализации прочей продукции</b>	тыс.руб.	<b>69,8</b>	<b>783,9</b>	<b>714,1</b>	<b>1 568,6</b>	<b>10 286,3</b>	<b>8 717,8</b>
12	- Коммерческие расходы	тыс.руб.	62 621,2	54 267,3	-8 353,9	795 907,2	813 502,1	17 594,9
13	- Административно-управленческие расходы (по форме №1)	тыс.руб.	9 239,3	11 014,4	1 775,1	98 472,9	104 098,1	5 625,2
14	<b>= Прибыль от реализации</b>	тыс.руб.	<b>48 705,6</b>	<b>23 162,4</b>	<b>-25 543,2</b>	<b>1 074 069,5</b>	<b>813 946,9</b>	<b>-260 122,7</b>
15	+ Проценты к получению	тыс.руб.		3,6	3,6	-	99,5	99,5
16	- Проценты к уплате	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	-	302,0	302,0
17	+ Прочие доходы	тыс.руб.	279,1	1 687,1	1 408,0	3 324,4	13 214,6	9 890,2
18	- Прочие расходы	тыс.руб.	1 304,2	3 456,1	2 151,9	18 045,0	5 679,5	-12 365,6
19	<b>= Прибыль до налогообложения</b>	тыс.руб.	<b>47 680,5</b>	<b>21 397,1</b>	<b>-26 283,4</b>	<b>1 059 348,9</b>	<b>821 279,5</b>	<b>-238 069,3</b>
20	- Налоги	тыс.руб.	5 987,4	-5 124,2	-11 111,6	217 768,3	158 116,5	-59 651,7
21	Налог на прибыль по НУ	тыс.руб.	5 987,4	-5 143,7	-11 131,1	217 768,3	163 302,2	-54 466,0
23	Штрафные санкции и иные платежи	тыс.руб.		19,5	19,5	0,0	-5 021,0	-5 021,0
24	Налог на прибыль за прошлые периоды	тыс.руб.			0,0	-	-164,7	-164,7
25	Прочие налоги	тыс.руб.						
26	НДС к уплате (+) / к зачету (-) (справочно)	тыс.руб.	9 970,5	-8 650,3	-18 620,8	246 488,6	173 348,0	-73 140,6
27	+ Отложенные налоговые активы	тыс.руб.	1,2	-5 828,2	-5 829,4	14,4	-25,7	-40,1
28	- Отложенные налоговые обязательства	тыс.руб.	3 685,9	4 519,2	833,4	-2 764,2	585,4	3 349,5
29	- Социальная сфера (справочно)	тыс.руб.	342,9	823,8	480,9	7 356,6	5 962,7	-1 393,9
30	<b>= Чистая прибыль</b>	тыс.руб.	<b>38 008,5</b>	<b>16 173,8</b>	<b>-21 834,6</b>	<b>844 359,2</b>	<b>662 551,9</b>	<b>-181 807,3</b>

Финансовые результаты деятельности завода за декабрь 2014 года (без НДС)

	Наименование показателей	Ед.изм.	Бюджет	Факт	Отклонение факта от бюджета	Итого с начала года бюджет	Итого с начала года факт	Итого с начала года отклонение
	<b>Объем производства цемента</b>	тыс.тн	72,0	77,7	5,7	1 090,0	1 060,5	-29,5
1	<b>Объем отгрузки цемента</b>	тыс.тн	61,0	69,5	8,5	1 084,6	1 060,6	-24,0
	<b>Объем отгрузки клинкера</b>	тыс.тн			0,0			0,0
2	+ Выручка от реализации всего, в т.ч.:	тыс.руб.	182 765,5	199 408,2	16 642,7	3 195 878,3	3 090 573,7	-105 304,6
3	Выручка от реализации цемента с доставкой*	тыс.руб.	182 765,5	199 408,2	16 642,7	3 195 878,3	3 090 573,7	-105 304,6
4	Услуги по организации перевозки в аренд. и собств. вагонах (в т.ч. ЖД тариф)	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	- Себестоимость реализации всего, в т.ч.:	тыс.руб.	83 457,0	95 790,1	12 333,1	1 398 192,7	1 357 226,5	-40 966,2
6	Себестоимость реализации цемента*	тыс.руб.	83 457,0	95 790,1	12 333,1	1 398 192,7	1 357 226,5	-40 966,2
7	Услуги по организации перевозки в аренд. и собств. вагонах (в т.ч. ЖД тариф)	тыс.руб.	0,00000		0,0	0,0		0,0
8	= <b>Валовая прибыль</b>	тыс.руб.	<b>99 308,6</b>	<b>103 618,1</b>	<b>4 309,6</b>	<b>1 797 685,6</b>	<b>1 733 347,2</b>	<b>-64 338,4</b>
9	+ Выручка от реализации прочей продукции	тыс.руб.	2 518,1	1 440,7	-1 077,4	30 408,6	26 234,5	-4 174,1
10	- Себестоимость реализации прочей продукции (без НДС)	тыс.руб.	2 039,5	2 215,8	176,3	25 792,4	25 724,6	-67,9
11	= <b>Валовая прибыль от реализации прочей продукции</b>	тыс.руб.	<b>478,6</b>	<b>-775,1</b>	<b>-1 253,8</b>	<b>4 616,1</b>	<b>509,9</b>	<b>-4 106,2</b>
12	- Коммерческие расходы	тыс.руб.	52 001,0	57 700,1	5 699,1	873 630,2	848 269,6	-25 360,6
13	- Административно-управленческие расходы (по форме №1)	тыс.руб.	9 725,3	12 079,1	2 353,7	103 043,2	101 337,6	-1 705,6
14	= <b>Прибыль от реализации</b>	тыс.руб.	<b>38 060,8</b>	<b>33 063,8</b>	<b>-4 997,0</b>	<b>825 628,3</b>	<b>784 249,9</b>	<b>-41 378,4</b>
15	+ Проценты к получению	тыс.руб.		1,5	1,5	32,0	95,5	63,5
16	- Проценты к уплате	тыс.руб.	0,0	16,8	16,8	-	16,8	16,8
17	+ Прочие доходы	тыс.руб.	315,4	5 031,2	4 715,8	5 199,9	14 131,8	8 931,9
18	- Прочие расходы	тыс.руб.	1 315,5	7 762,8	6 447,3	13 335,9	24 916,9	11 581,0
19	= <b>Прибыль до налогообложения</b>	тыс.руб.	<b>37 060,8</b>	<b>30 317,0</b>	<b>-6 743,8</b>	<b>817 524,2</b>	<b>773 543,5</b>	<b>-43 980,7</b>
20	- Налоги	тыс.руб.	-778,1	-2 942,2	-2 164,1	164 113,2	158 701,9	-5 411,2
21	Налог на прибыль по НУ	тыс.руб.	-778,1	-2 942,2	-2 164,1	164 113,2	158 478,4	-5 634,7
23	Штрафные санкции и иные платежи	тыс.руб.			0,0	0,0	0,0	0,0
24	Налог на прибыль за прошлые периоды	тыс.руб.		0,0	0,0	-	223,5	223,5
25	Прочие налоги	тыс.руб.						
26	НДС к уплате (+) / к зачету (-) (справочно)	тыс.руб.	3 920,1	-17 782,7	-21 702,8	218 654,8	195 921,4	-22 733,4
27	+ Отложенные налоговые активы	тыс.руб.	1,2	-5 528,8	-5 530,0	-36,9	-25,7	11,2
28	- Отложенные налоговые обязательства	тыс.руб.	8 324,2	4 994,8	-3 329,4	2 973,3	-1 146,5	-4 119,8
29	- Социальная сфера (справочно)	тыс.руб.	669,6	821,3	151,7	4 325,8	4 900,7	574,9
30	= <b>Чистая прибыль</b>	тыс.руб.	<b>29 515,9</b>	<b>22 735,6</b>	<b>-6 780,3</b>	<b>650 400,9</b>	<b>615 962,4</b>	<b>-34 438,5</b>

Финансовые результаты деятельности завода за декабрь 2015 года (без НДС)

	Наименование показателей	Ед.изм.	Бюджет	Факт	Отклонение факта от бюджета	Итого с начала года бюджет	Итого с начала года факт	Итого с начала года отклонение
	<b>Объем производства цемента</b>	тыс.тн	51,0	56,8	5,8	1 056,0	1 033,6	-22,4
1	<b>Объем отгрузки цемента</b>	тыс.тн	49,0	50,4	1,4	1 050,0	1 030,5	-19,5
	<b>Объем отгрузки клинкера</b>	тыс.тн			0,0			0,0
2	+ Выручка от реализации всего, в т.ч.:	тыс.руб.	166 023,4	140 230,3	-25 793,1	3 396 645,1	2 937 301,5	-459 343,6
3	Выручка от реализации цемента с доставкой*	тыс.руб.	166 023,4	140 230,3	-25 793,1	3 396 645,1	2 937 301,5	-459 343,6
4	Услуги по организации перевозки в аренд. и собств. вагонах (в т.ч. ЖД тариф)	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	- Себестоимость реализации всего, в т.ч.:	тыс.руб.	63 660,9	77 863,0	14 202,1	1 256 131,4	1 311 503,5	55 372,1
6	Себестоимость реализации цемента*	тыс.руб.	63 660,9	77 863,0	14 202,1	1 256 131,4	1 311 503,5	55 372,1
7	Услуги по организации перевозки в аренд. и собств. вагонах (в т.ч. ЖД тариф)	тыс.руб.			0,0			0,0
8	= <b>Валовая прибыль</b>	тыс.руб.	<b>102 362,5</b>	<b>62 367,2</b>	<b>-39 995,2</b>	<b>2 140 513,8</b>	<b>1 625 798,0</b>	<b>-514 715,8</b>
9	+ Выручка от реализации прочей продукции	тыс.руб.	1 414,6	1 389,4	-25,1	16 897,1	15 776,0	-1 121,0
10	- Себестоимость реализации прочей продукции (без НДС)	тыс.руб.	1 435,1	3 306,9	1 871,8	20 169,3	26 199,0	6 029,7
11	= <b>Валовая прибыль от реализации прочей продукции</b>	тыс.руб.	<b>-20,5</b>	<b>-1 917,4</b>	<b>-1 896,9</b>	<b>-3 272,3</b>	<b>-10 423,0</b>	<b>-7 150,7</b>
12	- Коммерческие расходы	тыс.руб.	35 618,0	51 285,3	15 667,3	772 295,2	888 276,6	115 981,4
13	- Административно-управленческие расходы (по форме 1)	тыс.руб.	9 474,4	12 879,4	3 405,0	100 783,2	107 311,8	6 528,6
14	= <b>Прибыль от реализации</b>	тыс.руб.	<b>57 249,6</b>	<b>-3 714,9</b>	<b>-60 964,4</b>	<b>1 264 163,1</b>	<b>619 786,7</b>	<b>-644 376,4</b>
15	+ Проценты к получению	тыс.руб.		3,8	3,8	0,0	112,4	112,4
16	- Проценты к уплате	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	171,7	171,7
17	+ Прочие доходы	тыс.руб.	290,2	2 035,0	1 744,7	3 502,4	29 861,8	26 359,4
18	- Прочие расходы	тыс.руб.	1 208,4	8 853,2	7 644,7	13 143,1	52 492,3	39 349,2
19	= <b>Прибыль до налогообложения</b>	тыс.руб.	<b>56 331,4</b>	<b>-10 529,2</b>	<b>-66 860,6</b>	<b>1 254 522,4</b>	<b>597 096,9</b>	<b>-657 425,5</b>
20	- Налоги	тыс.руб.	2 072,5	-13 371,6	-15 444,0	237 855,4	121 672,9	-116 182,5
21	Налог на прибыль по НУ	тыс.руб.	2 072,5	-13 371,4	-15 443,9	237 855,4	121 469,1	-116 386,3
23	Штрафные санкции и иные платежи	тыс.руб.		-0,1	-0,1	0,0	122,1	122,1
24	Налог на прибыль за прошлые периоды	тыс.руб.		0,0	0,0	0,0	88,5	88,5
25	Прочие налоги	тыс.руб.		0,0			-6,8	-6,8
26	НДС к уплате (+) / к зачету (-) (справочно)	тыс.руб.	6 627,5	-10 738,8	-17 366,4	269 505,0	109 458,6	-160 046,3
27	+ Отложенные налоговые активы	тыс.руб.	0,0	-5 504,1	-5 504,1	0,0	238,5	238,5
28	- Отложенные налоговые обязательства	тыс.руб.	9 275,1	6 470,0	-2 805,1	14 101,4	-1 081,0	-15 182,4
29	- Социальная сфера (справочно)	тыс.руб.	406,3	362,7	-43,6	5 261,8	3 478,9	-1 782,8
30	= <b>Чистая прибыль</b>	тыс.руб.	<b>44 983,8</b>	<b>-9 131,7</b>	<b>-54 115,6</b>	<b>1 002 565,6</b>	<b>476 743,6</b>	<b>-525 822,0</b>



## Бюджет затрат на производство цемента

Наименование затрат	Единицы измерения	Бюджет на 2013 год	Бюджет на 2014 год	Бюджет на 2015 год	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7
Сырьё	тыс.руб.	194 770,2	240 051,3	193 570,0	1,23	0,81
Известняк на собственные нужды	тыс.руб.	0,0	730,4	766,8	0,00	1,05
Вспомогательные материалы, в том числе:	тыс.руб.	13 394,2	22 726,2	14 648,8	1,70	0,64
Огнеупоры, футеровочные материалы	тыс.руб.	6 879,3	11 280,7	3 412,6	1,64	0,30
Цепи навесные	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Мелющие всего:	тыс.руб.	3 334,4	7 123,5	8 946,7	2,14	1,26
шары	тыс.руб.	3 334,4	7 123,5	8 946,7	2,14	1,26
цильпелс	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
стержни стальные	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Добавки всего в т.ч.:	тыс.руб.	3 181,0	4 322,0	2 289,1	1,36	0,53
триэтанолламин	тыс.руб.	3 181,0	4 322,0	2 289,1	1,36	0,53
пластификатор	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Мертель	тыс.руб.		-			
Соль техническая	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Фильтровальные материалы	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Запасные части и ремонтные материалы	тыс.руб.	80 314,2	72 246,1	62 059,4	0,90	0,86
в т.ч. Мертель	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Фильтровальные материалы	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Инвентарь, инструмент по охране труда	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Инвентарь, инструмент	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Инвентарь, инструмент по соц сфере	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Запчасти по легковому автотранспорту и автобусам	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Моющие средства	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
в т.ч. Моющие средства соцсфера	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Взрывматериалы	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
ГСМ	тыс.руб.	60 316,6	54 122,4	48 523,6	0,90	0,90
дизтопливо	тыс.т	2,2	1,6	1,6	0,73	1,00
бензин А-76, А-80	тыс.т	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7
бензин А-92, А-95	тыс.т	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Тара всего, в т.ч.	тыс.руб.	51 419,0	42 973,5	26 728,2	0,84	0,62
Тара по 50 кг (мешки)	тыс.руб.	27 468,0	21 681,3	12 641,9	0,79	0,58
Расход тары на 1 тн. цемента	шт	20,1	20,1	20,1	1,00	1,00
Цена за ед. без НДС	руб	10,82	10,66	10,71	0,99	1,00
Тара по 1 тн (мешки)	тыс.руб.	23 951,1	21 292,2	14 086,4	0,89	0,66
Расход тары на 1 тн. цемента	шт	1,01	1,01	1,01	1,0	1,00
Цена за ед. без НДС	руб	155,91	148,73	137,88	0,95	0,93
Вода и канализационные стоки, в т.ч.	тыс.руб.	2 024,1	2 465,9	2 628,1	1,22	1,07
вода и канализационные стоки (соц.сфера)	тыс.руб.	13,7	50,8	41,8	3,71	0,82
Тепловая энергия, в т.ч.	тыс.руб.	-	-	-		
Топливо (газ), всего (обжиг, сушка, теплоэнергия), в том числе:	тыс.руб.	383 761,7	399 479,2	383 086,6	1,04	0,96
Цена за 1 кг.у.топлива	руб.	2,914	3,094	3,291	1,06	1,06
Расход на 1 тн.klinkera (обжиг, сушка, теплоэн.)	кг.у.т.	141,6	142,9	125,2	1,01	0,88
топливо на обжиг klinkera	тыс.руб.	364 013,0	384 715,8	365 977,9	1,06	0,95
Расход на 1 тн.klinkera	кг.у.т.	134,3	137,6	119,5	1,02	0,87
топливо на сушку глины и песка	тыс.руб.	7 321,9	2 077,7	4 562,1	0,28	2,20
Расход на 1 тн.сухих глины и песка	кг.у.т.	13,5	12,9	13,7	0,96	1,06
топливо на сушку гран.шлака	тыс.руб.	4 469,9	4 726,2	5 358,4	1,06	1,13
расход на 1т гран.шлака	кг.у.т.	13,5	13,4	13,7	0,99	1,02
Цена за 1 кг.у.топлива (газ на промышл. потребление)	руб.	2,915	3,094	3,292	1,06	1,06
топливо на теплоэнергию всего:	тыс.руб.	7 956,9	7 959,5	7 188,2	1,00	0,90
расход на 1 Гкал	кг.у.т.	155,0	155,2	155,0	1,00	1,00
Цена за 1 кг.у.топлива (газ на ком.-бытовые нужды)	руб.	2,889	3,099	3,266	1,07	1,05

## Окончание приложения Г

1	2	3	4	5	6	7
топливо на теплоэнергию на завод	тыс.руб.	7 956,9	7 959,5	7 188,2	1,00	0,90
расход на 1 Гкал	кг.у.т.	155,0	155,2	155,0	1,00	1,00
Топливо (нефтекокс), всего (обжиг), в том числе:	тыс.руб.	-	0,0	30 606,6		0,00
Цена за 1 кг.у.топлива	руб.	-	0,0	1,995		0,00
Расход на 1 тн. клинкера (обжиг, сушка, теплоэн.)	кг.у.т.	-	0,0	16,5		0,00
Электроэнергия всего (без продажи):	тыс.руб.	390 332,7	417 489,1	411 337,0	1,07	0,99
Расход на 1 тн. цемента ( без продажи )	квт/ч	158,6	164,5	162,3	1,04	0,99
Цена за 1 квт/ч ( без продажи )	руб	2,211	2,328	2,400	1,05	1,03
Плата за мощность	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
т.ч. непром. потребление	тыс.руб.	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Мощность	МВт	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Цена за 1 квт/ч	руб/МВт	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Электроэнергия на производство цемента	тыс.руб.	388 308,7	408 320,1	401 708,3	1,05	0,98
Расход на 1 тн. цемента	квт/ч	157,8	160,9	158,5	1,02	0,99
Цена за 1 квт/ч	руб	2,211	2,328	2,401	1,05	1,03
Электроэнергия на теплоэнергию всего:	тыс.руб.	976,7	994,0	846,9	1,02	0,85
Расход на 1 Гкал	квт/ч	25,0	24,3	25,0	0,97	1,03
Электроэнергия на производство теплоэнергии на завод	тыс.руб.	976,7	944,0	846,9	0,97	0,90
Расход на 1 Гкал	квт/ч	25,0	24,3	25,0	0,97	1,03
Расход всего	тыс.квт/ч	475,6	3 513,8	3 662,0	7,39	1,04
Итого затраты	Тыс. руб	1176332,7	1252284,1	1143348,5	1,06	0,91

## Прайс-лист по отгрузке цемента

**ПРАЙС-ЛИСТ на продукцию  
отгружаемую Невьянским участком  
АО "ЕВРОЦЕМЕНТ групп" (самовывоз),  
автотранспортом с 21 апреля 2016 года**

марка цемента	Цена без НДС	Цена с НДС	цена за 50 кг
<b>Портландцемент навалыйный</b>			
ЦЕМ II/A -Ш 32.5Н (ПЦ400-Д20)	3055	3 604.90	
ЦЕМ I 42.5Н(ПЦ500-Д0)	3390	4 000.20	
ЦЕМ II/B -Ш 32.5Н(ШПЦ400)	2970	3 504.60	
<b>Портландцемент тарированный(в мешки по 50 кг)</b>			
ЦЕМ II/A -Ш 32.5Н (ПЦ400-Д20)	3310	3 905.80	195.29
ЦЕМ II/B -Ш 32.5Н(ШПЦ400)	3225	3 805.50	190.28
<b>Портландцемент тарированный (в МКР по 1 тн)</b>			
ЦЕМ II/A -Ш 32.5Н (мкр)(ПЦ400-Д20)	3310	3 905.80	
ЦЕМ I 42.5Н(мкр)(ПЦ500-Д0)	3645	4 301.10	

**Контактные телефоны:****(34356) 4-12-63****(34356) 4-19-19****(34356) 4-18-18****(34356) 4-15-51**

## Фактический бюджет управленческих расходов

Расходы	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год	14/13	15/14
Всего расходы	тыс.руб	104 098,1	101 337,6	107 311,8	0,97	1,06
Заработная плата (в т.ч. дотация на питание)	тыс.руб	51 225,7	51 591,3	57 976,2	1,01	1,12
Начисления на зарплату	тыс.руб	14 361,5	14 970,6	16 819,9	1,04	1,12
Амортизация	тыс.руб	4 079,1	4 879,0	4 022,8	1,20	0,82
Налоги и обязательные платежи	тыс.руб	11 341,6	10 983,0	9 772,4	0,97	0,89
Плата за землю	тыс.руб	380,1	417,1	2,0	1,10	0,00
Налог на имущество	тыс.руб	10 939,8	10 558,0	9 762,9	0,97	0,92
Плата за использование радиочастотного спектра	тыс.руб	1,9	3,8	7,6	2,00	2,00
Транспортный налог	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие налоги	тыс.руб	19,9	1,9	0,0	0,10	0,00
Охрана окружающей среды	тыс.руб	248,4	119,0	368,2	0,48	3,09
Плата за загрязнение окружающей среды	тыс.руб	21,5	37,9	45,1	1,76	1,18
Услуги по охране недр и окр.среды	тыс.руб	226,9	8,1	323,1	0,04	39,89
Содержание оргтехники, программное обеспечение	тыс.руб	2 665,2	2 628,6	3 207,4	0,99	1,22
Охрана труда и промышленная безопасность (в т.ч. здравпункт)	тыс.руб	2 033,4	2 067,1	2 019,0	1,02	0,98
Охрана имущества и безопасность	тыс.руб	445,0	651,9	406,5	1,46	0,62
Ремонт и содержание легкового транспорта	тыс.руб	4 639,0	4 586,2	4 466,2	0,99	0,97
Услуги связи	тыс.руб	545,1	444,7	253,5	0,82	0,57
Реклама	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Подбор персонала, подготовка кадров, аттестация	тыс.руб	957,4	849,4	945,6	0,89	1,11
Командировочные расходы	тыс.руб	808,7	363,4	317,0	0,45	0,87
Канцелярские расходы, тех.литература, подписные издания	тыс.руб	765,7	399,1	400,3	0,52	1,00

Продолжение приложения Е

Расходы	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год	14/13	15/14
Почтово-телеграфные расходы	тыс.руб	22,0	11,2	40,6	0,51	3,63
Прочие расходы	тыс.руб	390,9	42,9	901,5	0,11	21,01
Мебель	тыс.руб	40,8	18,3	184,4	0,45	10,08
Выпуск корпоративной газеты	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Услуги по страхованию автогражданской ответственности (грузовой транспорт)	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Представительские расходы	тыс.руб	20,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Услуги по передаче налоговой отчетности	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Инженерные и технические услуги	тыс.руб	236,7	0,0	0,0	0,00	0,00
Обслуживание КKM	тыс.руб	1,7	1,8	1,8	1,06	1,00
Услуги грузового автотранспорта	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Консультационные услуги	тыс.руб	90,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие услуги сторонних организаций	тыс.руб	1,8	22,8	715,2	12,67	31,37
Услуги сторонних организаций (РСЭ)	тыс.руб	772,6	918,2	1 081,9	1,19	1,18
Электроэнергия	тыс.руб	484,1	503,0	479,4	1,04	0,95
Вода питьевая	тыс.руб	58,5	32,0	72,7	0,55	2,27
Водоотведение	тыс.руб	28,8	18,4	28,1	0,64	1,53
Теплоэнергия	тыс.руб	0,0	0,0	357,9	0,00	0,00
Инженерные и технические услуги	тыс.руб	95,2	359,7	142,4	3,78	0,40
Услуги специализированной техники	тыс.руб	0,0	4,9	0,0	0,00	0,00
Услуги грузового автотранспорта	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие услуги сторонних организаций	тыс.руб	2,4	0,2	0,0	0,08	0,00
Услуги по ремонтам	тыс.руб	103,7	0,0	1,3	0,00	0,00
Аудит и юридическое сопровождение	тыс.руб	2 452,0	2 415,4	2 381,0	0,99	0,99
Запчасти и материалы	тыс.руб	183,1	280,1	303,7	1,53	1,08

## Окончание приложения Е

Расходы	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год	14/13	15/14
Контроль качества и сертификация продукции	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Прочие расходы	тыс.руб	48,6	0,0	46,5	0,00	0,00
Топливо на технологические цели ( в т.ч. ГСМ)	тыс.руб	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
Услуги вспомогательных цехов (РСЭ)	тыс.руб	6 113,1	3 136,5	1 581,7	0,51	0,50
Итого	тыс.руб	104 098,1	101 337,6	107 311,8	0,97	1,06

## Бюджет коммерческих расходов

	Ед. изм	2013 год	2014 год	2015 год	14/13	15/14
Объем отгрузки цемента	тыс.тн	1 032,0	1 060,6	1 030,5	1,03	0,97
1. Доставка цемента, в т.ч.	тыс.руб	517 558,4	539 978,5	497 070,3	1,04	0,92
1.1 Ж/д доставка	тыс.руб	238 943,0	292 998,8	353 767,3	1,23	1,21
<i>1.1.1 Услуги по организации перевозки /по предост авлению вагонов под перевозку</i>	<i>т тыс.руб</i>	<i>238 943,0</i>	<i>292 998,8</i>	<i>353 767,3</i>	1,23	1,21
1.2 Автодоставка	тыс.руб	278 615,3	246 979,6	143 303,0	0,89	0,58
<i>1.2.1 авт одост авка цемент овозами СТС</i>	<i>т тыс.руб</i>	<i>127 256,1</i>	<i>112 534,9</i>	<i>66 768,4</i>	0,88	0,59
<i>1.2.2 авт одост авка привлеченным авт от транспорт ом</i>	<i>т тыс.руб</i>	<i>151 359,2</i>	<i>134 444,8</i>	<i>76 534,6</i>	0,89	0,57
2. Агентское вознаграждение	тыс.руб	263 149,8	270 458,2	349 574,5	1,03	1,29
3. Расходы на рекламу, прочие расходы	тыс.руб	1 743,2	1 804,0	1 280,2	1,03	0,71
4. Заработная плата	тыс.руб	-	1 221,9	1 936,8	-	1,59
5. Начисления на заработную плату	тыс.руб	-	379,7	596,9	-	1,57
6. Общепроизводственные расходы	тыс.руб	-	230,8	417,7	-	1,81
<b>I.ИТОГО доставка цемента внутр.</b>	тыс.руб	782 451,4	814 073,0	850 876,4	1,04	1,05
Коммерческие расхода на 1 тн	руб./т	758,2	767,5	825,7	1,01	1,08
<b>II. Отгрузка цемента и клинкера</b>	тыс.руб	31 050,7	34 196,6	37 400,2	1,10	1,09
<b>ИТОГО КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ</b>	тыс.руб	813 502,1	848 269,6	888 276,6	1,04	1,05
Коммерческие расхода на 1 тн	руб./т	788,3	799,8	862,0	1,01	1,08



## Порядок разработки бюджета доходов и расходов

Внутреннего регламент предприятия «Порядок разработки бюджета доходов и расходов»

### 1. Область применения

1.1. Настоящий стандарт устанавливает цели бюджетного планирования, формы документов, организацию, порядок проведения работ и ответственность сотрудников в процессе бюджетного планирования.

1.2. Настоящий стандарт обязателен для применения во всех подразделениях, участвующих в процессе бюджетного планирования.

### 2. Общие положения

2.1. Под процессом бюджетного планирования понимается комплекс действий, направленных на выработку руководством предприятия оперативных (на срок 1 год) планов хозяйственной деятельности предприятия. Эти действия включают в себя:

- планирование и нормирование себестоимости продукции, доходов и расходов подразделений, связанных с выполнением поставленных целей;
- согласование и взаимоувязку планов различных подразделений между собой;
- формализацию и обработку полученной информации, расчет итоговых финансово-экономических показателей;
- подготовку итогового документа (непосредственно бюджета);
- ознакомление с бюджетом руководства предприятия;
- принятие его за основу для текущей деятельности.

### 3. Цели и задачи бюджетного планирования.

3.1. Целью бюджетного планирования является получение единого документа, наиболее полно и в доступной форме информирующего об

оперативных планах хозяйственной деятельности предприятия, о прогнозных финансово-экономических показателях деятельности.

3.2. Подготовленный бюджет служит базовым документом для руководства предприятия для последующего контроля подразделений и предприятия в целом.

4. Вход и выход процесса.

4.1. Входом в процесс является приказ ЗАО «НЦ» о начале процесса формирования Бюджета доходов и расходов на год.

4.2. Выходом из процесса является готовый документ – бюджетный план.

5. Описание процесса бюджетного планирования.

5.1.1. Составляется приказ по предприятию с указанием регламента формирования бюджета, назначением ответственных и сроков выполнения.

5.1.2. АО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» представляет план отгрузки цемента на следующий год по видам продукции, способам отгрузки. План продаж передается в службу главного экономиста.

5.1.3. АО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» согласовывает план производства готовой продукции и полуфабрикатов. План производства передается в службу главного экономиста.

5.1.4. В соответствии с графиком ППР и планом производства служба главного механика и служба главного энергетика составляют план расхода запасных частей и ремонтных материалов по подразделениям, а также план услуг производственного характера (форма документа произвольная).

5.1.5. На основании плана производства и графика ППР, служба главного энергетика разрабатывает плановые нормы и объемы потребления электроэнергии и газа, технической воды, хоз. питьевой воды и сточных вод, плановые объемы производства и передачи тепловой энергии. Расчеты передаются в службу главного экономиста.

5.1.6. Служба главного технолога разрабатывает нормы расхода огнеупоров, мелющих тел, интенсификатора помола, тары.

5.1.7. Начальник управления ж/д транспорта представляет запасные части и услуги по ремонту ж/д транспорта и ж/д путей.

5.1.8. Начальник управления персонала отвечает за планирование расходов по социальной сфере.

5.1.9. Служба по учету персонала представляет плановую численность по подразделениям предприятия, плановые расходы на подготовку кадров.

5.1.10. Служба организации труда представляет плановый фонд оплаты труда по подразделениям предприятия и по категориям работающих (форма документа произвольная).

5.1.11. Технический директор утверждает сводный план расходов по услугам сторонних организаций, представляет предварительный план капитальных вложений по подразделениям. План передается в службу главного экономиста.

5.1.12. Ведущий инженер по качеству представляет плановые расходы по системе менеджмента качества.

5.1.13. Начальник отдела охраны труда и техники безопасности планирует расходы по промышленной безопасности и охране труда.

5.1.14. Главный бухгалтер представляет информацию по налогам, расходам будущих периодов, услугам банка, процентам по кредитам, услугам аудита.

5.1.15. Служба главного экономиста производит обобщение и формализацию полученной информации, заносит информацию в сводный бюджет, производит расчет итоговых финансово-экономических показателей. Ответственный – главный экономист.

5.1.16. Итоговые бюджетные показатели предоставляются на рассмотрение Генеральному директору.

Ответственный – первый заместитель технического директора по экономике – начальник Управления экономики производства.

5.1.17. В течение планируемого года служба главного экономиста ежемесячно готовит отчет об исполнении бюджета за периоды: отчетный

месяц, нарастающий итог с начала года по данным бухгалтерского учета в сроки и по формам, установленным управляющей компанией.

Ответственный – главный экономист.

6. Сроки предоставления информации.

До 20-го числа первого месяца представляются скорректированные бюджеты на второй и третий месяц I квартал и на II – IV кварталы в целом.

6.1. Подведение итогов первого месяца I квартала осуществляется до 10-го числа второго месяца I квартала.

6.2. До 20-го числа второго месяца представляются скорректированные бюджеты на третий месяц I квартала, на III квартал с помесечной разбивкой и на III – IV кварталы в целом.

6.3. Подведение итогов второго месяца I квартала осуществляется до 10-го числа третьего месяца I квартала.

6.4. До 20-го числа третьего месяца представляются скорректированные бюджеты на II квартал с помесечной разбивкой и на III – IV кварталы в целом, а также составляется общий предварительный прогноз (проформа) на I квартал нового бюджетного периода (на новый календарный год), т. е. на I квартал, следующий за IV кварталом текущего бюджетного периода.

6.5. Подведение итогов I квартала до 10-го числа первого месяца II квартала.

6.6. Информация о бюджетах по участкам предоставляется не позднее срока, установленного настоящим регламентом.

7. Ответственность.

7.1 Ответственность за подготовку и представление бюджета возлагается на первого заместителя технического директора по экономике – начальника управления экономики производства.

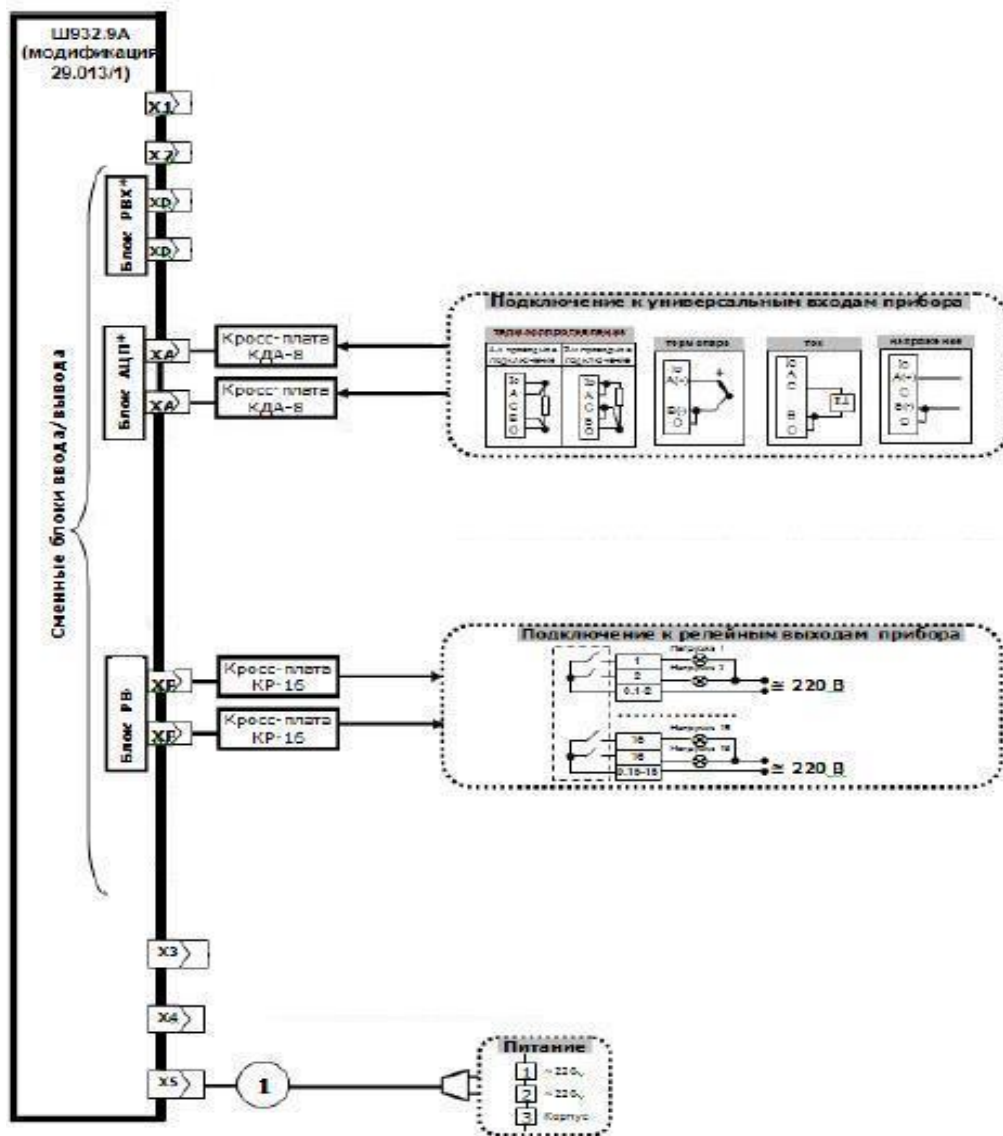
7.2 Ответственность за организацию, координацию и контроль финансово-экономической деятельности предприятия возлагается на

первого заместителя технического директора по экономике – начальника  
Управления экономики производства.

#### 8. Хранение.

Бюджет хранится в электронном виде в службе главного экономиста.

Используемые внешние подключения прибора



### Мнемосхема отделения сырьевых мельниц

