



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Бюджетирование в системе управления деятельностью предприятий»

Исполнитель Якубова Нияра Серверовна

Руководитель кандидат экономических наук Майборода Евгений Викторович

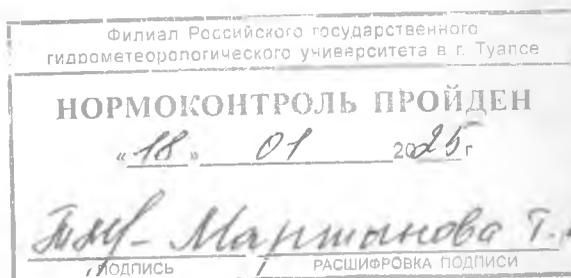
«К защите допускаю»

Руководитель кафедры

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«18» 01 2025 г.



Туапсе

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы бюджетирования в системе управления деятельностью предприятий.....	5
1.1 Понятие и принципы бюджетирования предприятия	5
1.2 Методы и виды бюджетирования в системе управления деятельностью организации	13
2 Анализ и оценка системы бюджетирования в системе управления деятельностью Пансионата МГУ «Буревестник».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	21
2.2 Анализ системы бюджетирования Пансионата МГУ «Буревестник»... ..	28
3 Пути совершенствования системы бюджетирования Пансионата МГУ «Буревестник»	37
3.1 Направления повышения эффективности системы бюджетирования организации	37
3.2 Предложения по повышению эффективности системы бюджетирования обособленного подразделения.....	43
Заключение	46
Список литературы	47
Приложение	51

Введение

Уже с древних времён успешное функционирование и развитие организации невозможно без эффективного управления его ресурсами. Одним из важных инструментов управления является бюджетирование, которое позволяет планировать, исполнять, контролировать и анализировать финансово-хозяйственные показатели деятельности предприятия, что и определяет актуальность темы исследования.

Бюджетный процесс – регламентируемая законодательством Российской Федерации деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и иных участников бюджетного процесса по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, утверждению и исполнению бюджетов, контролю за их исполнением, осуществлению бюджетного учета, составлению, внешней проверке, рассмотрению и утверждению бюджетной отчетности.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы является Пансионат МГУ «Буревестник».

Предметом исследования выступают процесс бюджетирования, связанные с ним операции по планированию, бухгалтерскому учёту финансово-хозяйственной деятельности, а также организации государственных закупок обособленного подразделения федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования.

Цель данной работы состоит в том, чтобы провести анализ процессов бюджетирования в системе управления деятельностью обособленного подразделения федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования и разработать пути их совершенствования на примере Пансионата МГУ «Буревестник».

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы бюджетирования в системе управления деятельностью предприятия.
2. Дать организационно-экономическую характеристику исследуемого

объекта.

3. Провести анализ системы бюджетирования Пансионата МГУ «Буревестник».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования Пансионата МГУ «Буревестник».

Источниками данных являются годовая бухгалтерская отчетность, данные бюджетного планирования, документация отдела государственных закупок, другие документы финансово-хозяйственной деятельности организации.

Теоретической и методологической базой послужили научные труды отечественных авторов, посвященные проблематике бюджетирования.

Практическая значимость выпускной квалифицированной работы заключается в результатах исследования, которые могут быть внедрены в практику в исследуемой организации.

При написании выпускной квалификационной работы использовались такие методы научного познания как анализ и синтез, сравнение, индукция, дедукция, статистический, а также прогнозирование и графический метод, который более наглядно представляет развитие исследуемого явления.

1 Теоретические основы бюджетирования в системе управления деятельностью предприятий

1.1 Понятие и принципы бюджетирования предприятия

В научной среде и между практическими специалистами часто возникают споры в понятиях «бюджет» и «бюджетирование». Некоторые отождествляют понятия, особенно, сотрудники организаций, другие проводят между ними разницу.

«Бюджет представляет собой детализированный финансовый план функционирования организации, его структурных подразделений или отдельных мероприятий, намечающий индикативные показатели входящих и исходящих денежных потоков и направленный на достижение целей организации. Иначе говоря, бюджет – это документ, который содержит плановые показатели работы предприятия на ближайшую перспективу. Бюджетирование же представляет собой процесс планирования и управления функционированием организации при помощи показателей, позволяющих описать вклад каждого из структурных подразделений в достижение целей организации при помощи бюджетов» [1, с. 225].

К этим процессам близко подходит финансовое планирование в организациях. Здесь точки зрения специалистов также отличаются. Ряд считают его частью бюджетирования, либо общего бюджета фирмы, а другие отдельным самостоятельным компонентом. Конечно, необходимо отметить, что существуют сильные отличия в зависимости от конкретного вида деятельности. Например, сельское хозяйство, промышленность, банковская сфера или курортная отрасль.

«Важнейшим функциональным направлением планирования и концентрированным выражением всей системы планов предприятия на современном этапе является финансовое планирование. В современной экономической литературе имеют место различные определения данного понятия, ниже представлено одно из них. Финансовое планирование – это

процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде»[2, с. 16].

Ряд авторов придерживаются точки зрения, что бюджетирование является частью не только финансового планирования, но планирования, вообще.

«Планирование – заключается в том, что бюджетирование направлено на создание стратегических, тактических и оперативных бюджетов» [3, с. 70].

Также много внимание уделяется бюджетированию в бухгалтерском управленческом учёте, особенно, при калькулировании и учёте затрат в фактическом виде, а не только по правилам, уставленным нормативно-правовыми актами.

«В мировой практике под бюджетированием понимается элемент менеджмента, ориентированный на управление организацией(в денежных показателях), представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов» [4, с. 124].

В литературе освещаются вопросы связи бюджетирования с центрами финансовой ответственности, это характерно для крупных компаний с разными типами интеграции и взаимоподчинённой.

«Бюджетирование – система управления (технология управления или управленческая технология) финансами компании посредством составления финансовых планов (бюджетов) по подразделениям компании (центрам финансовой ответственности – ЦФО), контроля их исполнения и принятия своевременных корректирующих решений» [5, с. 4].

Бюджетирование является неотъемлемой частью в известных во всём мире практических методиках создания и ведения бизнеса.

«7P маркетинг (концепция маркетинга, известная как 7P, изначально состояла из четырёх основных элементов: продукт (Product), цена (Price), местопродажи (Place) и продвижение (Promotion). Эти 4P, разработанные

Джеромом Маккарти (1960), были расширены по мере развития маркетинга и теперь включают три дополнительных компонента: люди (People), процессы (Process) и физическое окружение услуги (Physical Evidence)), пирамида потребностей Маслоу, пирамида логических уровней Дилтса, спиральная динамика Грейвза и стратегия голубого океана» [6, с. 10-11].

Важно сказать, что бюджетирование включает в себя и производственное планирование жизнедеятельности организации, которое в свою очередь, состоит из таких только обязательных частей как водоснабжение, энергоснабжение, теплоснабжение, медицинское обслуживание, питание, в организациях курортной сферы ещё и пляжное хозяйство, строительномонтажные работы, парково-курортную зону высокого класса.

Всё это требует распределения по центрам ответственности руководителей подразделений с чётким определением финансовых бюджетов структур.

«Необходимо отметить, что бюджетирование – это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы в финансовых терминах на предстоящий период.

Бюджетирование деятельности центров ответственности осуществляется согласно поставленным целям и задачам, которые необходимо решить в краткосрочной и долгосрочной перспективе в условиях нестабильности внешней среды» [7, с. 254].

В особенности в государственных бюджетных учреждениях бюджетирование ведётся на круглогодичной основе, в нём участвуют планово-финансовые управления, бухгалтерия, управления закупок, все хозяйственные службы, юридическая служба, охранные подразделения, системы питания и жизнеобеспечения, специалисты охраны, которым поручено взаимодействие с представителями профильных государственных министерств и ведомств.

«Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов» [8, с. 68].

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности в нынешних условиях плавающей ставки Центрального Банка Российской Федерации представляет из себя очень сложную проблематику. Необходимость снижения инфляции, с одной стороны, а, с другой стороны, важность развития экономической системы, в целом, учитывая все комплексы, которые она составляет.

«Для организации расчета бюджета предприятия всю совокупность данных целесообразно разделить на бизнес-прогнозы, которые представляют собой массивы предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период бизнес-задания, которые рассчитываются на основании бизнес-прогнозов и предназначены для определения комплекса показателей деятельности предприятия» [9, с. 96].

В финансово-хозяйственной сфере сформировались жесткие денежно-кредитные условия, которые должны обеспечить замедление инфляции в ближайшие кварталы. С октябрьского заседания 2024 года Центрального Банка денежно-кредитные условия ужесточились даже сильнее, чем вытекало из изменения ключевой ставки. Это дополнительное ужесточение связано в том числе с реакцией банков на регуляторные меры Банка России. Как следствие, темпы роста кредитования в ноябре резко снизились. Нам требуется время, чтобы оценить устойчивость охлаждения кредитования и подстройку экономики к новым условиям. Поэтому была взята пауза в повышении ключевой ставки.

На заседаниях Центральный Банк рассматривает необходимость ее дальнейшего повышения. Из-за значительного отклонения инфляции от цели для ее устойчивого возвращения к 4% нам все равно потребуется длительный период жестких денежно-кредитных условий.

Это одна из точек зрения, конечно, которая не совсем соответствует условиям экономической системы, в условиях постоянной внешней конфронтации с ведущими державами мира.

Все случайные доходы в полном объеме будем тратить на

финансирование только самой приоритетной цели. Если целей с высоким приоритетом несколько, то все случайные доходы делятся поровну между ними. Это позволяет ускорить достижение цели, прием если случайный доход большой, то цель может стать доступной немедленно. Такое финансирование позволит снизить плановую сумму, которую необходимо выделять на достижение цели в заданные сроки.

Если временные и постоянные доходы у вас примерно равны, то и распределять их надо одинаково. Если же временные доходы гораздо меньше, их следует направлять на самую важную или самую срочную цель. Психологи не зря говорят, что нужно постоянно поощрять себя, поэтому, когда вы достигаете целей раньше, чем планировали, это вызывает положительные эмоции и мотивирует на дальнейшее планирование [10, с. 89].

Естественно, что система налогообложения оказывает существенное влияние на функционирование государственных бюджетных учреждений, в частности, пансионатов. Эта нагрузка постоянно учитывается при проведении процессов бюджетирования.

В этой связи профильные специалисты организации должны обладать «универсальной компетенции в области экономической культуры, в том числе финансовой грамотности» [11, с. 89].

В последнее время в экономической литературе, на экономических телевизионных каналах немало времени уделяют движению денежных потоков. Это связано с динамикой ключевой ставки Центрального банка России, с её волатильностью. Всё больше и больше внимания приходится направлять на данный волатильный, сложно прогнозируемый процесс и при бюджетировании на уровне обычного предприятия.

«Движение денежных средств, получаемых и расходуемых предприятием в наличной и безналичной форме, называют в финансовом менеджменте денежными потоками.

Эти потоки бывают двух видов: положительные и отрицательные. Положительные потоки (притоки) отражают поступление денег на

предприятие, отрицательные (оттоки) – выбытие или расходование денег предприятием» [12, с. 71].

«Непрерывный процесс движения денежных средств во времени представляет собой финансовый (денежный) поток (cashflow)» [13, с. 66-67].

Можно сделать общие выводы на основе выше проанализированного.

Бюджетирование – это процесс планирования финансовых ресурсов компании с целью управления ее доходами и расходами для достижения стратегических целей. Это важный инструмент финансового менеджмента, который помогает предприятию эффективно распределять ресурсы, контролировать затраты и оценивать результаты деятельности.

Понятие бюджетирования. Бюджетирование можно определить как систематический процесс создания планов (бюджетов) по различным аспектам деятельности предприятия на определенный период времени (обычно год). Бюджет представляет собой финансовый план, содержащий прогнозируемые доходы, расходы, активы и обязательства компании. Он позволяет:

- 1) Оценить текущую финансовую ситуацию;
- 2) Определить цели и задачи на будущее;
- 3) Контролировать выполнение плана и корректировать его при необходимости.

Принципы бюджетирования:

1) Целостность. Бюджет должен охватывать все аспекты деятельности предприятия, включая производство, продажи, закупки, инвестиции и т.д. Это обеспечивает комплексный подход к управлению финансовыми ресурсами.

2) Гибкость. Бюджет должен быть достаточно гибким, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды (например, колебаниям рынка, изменению цен на сырье). В случае значительных отклонений от плана необходимо вносить корректировки.

3) Реалистичность. Бюджет должен основываться на реалистичных данных и прогнозах. Завышенные ожидания могут привести к разочарованию и неэффективному использованию ресурсов.

4) Контроль и отчетность. Важно регулярно отслеживать выполнение бюджета и сравнивать фактические показатели с запланированными. Это позволяет своевременно выявлять отклонения и принимать меры по их устранению.

5) Ответственность. Каждый сотрудник, участвующий в процессе бюджетирования, должен нести ответственность за выполнение своих задач. Это способствует повышению дисциплины и эффективности работы.

6) Прозрачность. Процесс составления и исполнения бюджета должен быть прозрачным и понятным всем участникам. Это улучшает взаимодействие между различными подразделениями и повышает доверие внутри организации.

7) Согласованность. Все бюджеты должны быть согласованы друг с другом, чтобы избежать конфликтов и дублирования функций. Например, бюджет продаж должен соответствовать производственному плану.

8) Долгосрочная перспектива. Бюджетирование должно учитывать не только краткосрочные, но и долгосрочные цели предприятия. Это помогает обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

9) Экономическая обоснованность. Все решения, принимаемые в рамках бюджетирования, должны быть экономически обоснованы. Необходимо учитывать такие факторы, как рентабельность, ликвидность и риск.

10) Мотивация. Бюджетирование может использоваться как инструмент мотивации сотрудников. Установление четких целей и показателей позволяет стимулировать работников к достижению высоких результатов.

В зависимости от специфики деятельности предприятия могут разрабатываться различные виды бюджетов:

1) Операционный бюджет: включает в себя планы по основным операциям компании (производство, продажи, закупки).

2) Финансовый бюджет: охватывает вопросы финансирования и инвестирования (планы по привлечению капитала, погашение долгов, дивиденды).

3) Инвестиционный бюджет: описывает планируемые капитальные

вложения и ожидаемый возврат инвестиций.

4) Кассовый бюджет: отражает движение денежных средств (приход и расход наличных денег).

Процесс бюджетирования обычно состоит из нескольких этапов:

1) Анализ текущей ситуации. На этом этапе проводится анализ финансовой отчетности за предыдущий период, оценка текущих активов и обязательств, а также определение ключевых проблем и возможностей.

2) Постановка целей. Определение стратегических и тактических целей на предстоящий период. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени (SMART).

3) Разработка бюджета. Создание детального плана доходов и расходов на основе поставленных целей. Включает расчет затрат на материалы, заработную плату, амортизацию, налоги и другие статьи.

4) Утверждение бюджета. Утверждение разработанного бюджета руководством компании. Может потребоваться внесение изменений и уточнений.

5) Исполнение бюджета. Реализация мероприятий, предусмотренных бюджетом. Важен контроль за выполнением плана и своевременное выявление отклонений.

6) Мониторинг и корректировка. Регулярный мониторинг выполнения бюджета и сравнение фактических показателей с запланированными. При необходимости вносятся коррективы в бюджетные показатели.

7) Оценка результатов. По окончании периода проводится анализ достигнутых результатов, определяются успехи и недостатки. Результаты используются для улучшения процесса бюджетирования в будущем.

Бюджетирование является важным инструментом управления финансовыми ресурсами предприятия. Оно помогает планировать деятельность, контролировать затраты и достигать поставленных целей. Эффективное использование принципов бюджетирования позволяет повысить эффективность работы компании и обеспечить ее устойчивое развитие.

1.2 Методы и виды бюджетирования в системе управления деятельностью организации

Методы бюджетирования очень сильно различаются в зависимости от отраслевых особенностей организаций, предприятий, индивидуальных предпринимателей, самозанятых, а также и обычных физических лиц, которые планируют личные бюджеты и финансы.

Во втором разделе данной работы мы рассмотрим большое количество специфических целей и задач в области бюджетирования обособленных подразделений государственных образовательных учреждений курортной сферы Черноморского побережья Лазаревского района города Сочи.

Но это касается не только этих предприятий. Вот, пример из литературы:

«Рыбная отрасль имеет яркую специфику своей деятельности, которая выражается в разнообразии видов предприятий, составляющих ее основу. Соответственно, и система бюджетирования должна отражать разнообразие видов деятельности. Так, рыбная отрасль включает три группы предприятий:

- рыбодобывающие предприятия;
- рыбоперерабатывающие предприятия;
- предприятия по выращиванию товарной рыбы (рыбоводство) и морепродуктов.

Все они отличаются технологией и организацией производственных процессов, что находит свое отражение в структуре себестоимости, источниках формирования доходов, показателях, характеризующих эффективность деятельности» [15, с. 32].

Кроме того, просто огромное влияние имеют политико-экономические процессы на различные сводные показатели, планы финансово-хозяйственной деятельности, сметы.

Один из последних примеров 2024-2025 годов из соседних с Сочи стран в виде цитаты приведём ниже: «В Абхазии вернулись к четырехчасовым ограничениям в подаче электричества. Четырехчасовые ограничения на подачу

потребителям электричества, временно отмененные в связи с Новым годом, вновь возобновились в Абхазии, сообщили ТАСС в «Черноморэнерго» [16].

Можно сформулировать ещё одну структуру бюджетирования на основе изучения источников литературы:

«Методы, используемые в бюджетировании, подразделяются на планирующие, учетные, контролирующие, аналитические. При бюджетном планировании широко используются прогностические и статистические методы, бюджетный метод; при бюджетном контроле, учете и анализе — методы финансового и управленческого учета затрат, метод стандарт-кост и нормативный метод, математические методы экономического анализа» [17].

Очень интересный подход – это деление методов на статические и гибкие, это актуально в нынешнем турбулентном мире: «Статический бюджет – это бюджет, планируемый на конкретный уровень реализации. Все частные бюджеты, входящие в состав общего (генерального) бюджета, являются статическими, так как доходы и затраты предприятия прогнозируются в составных частях генерального бюджета исходя из определенного запланированного уровня реализации...Гибкий бюджет предусматривает несколько альтернативных вариантов объема реализации и всевозможные корректировки затрат и доходов в зависимости от изменения объемов» [18, с. 165-166].

Практикующие специалисты много внимания уделяют анализу отклонений при фактической реализации методов бюджетирования. В принципе, в теоретической литературе данный момент также отражается: «Отклонения можно вычислять для таких категорий, как общие производственные затраты, затраты прямых материалов или другого элемента производственных затрат, для любых групп внутри категорий, для каждой статьи затрат [19, с. 89].

Менеджмент организаций, особенно, средних и крупных, постоянно сравнивает затраты на внедрение механизмов бюджетирования с реальной отдачей от них: «противоречие между достижимостью целей и их

стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если слишком сложно-стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей» [20, с. 19].

Во время финансово-хозяйственной деятельности постоянные сложности возникают с программно-аппаратными комплексами, используемыми в методах и видах бюджетирования, это отчётливо проявляется при их интеграции с федеральными и региональными механизмами электронного документооборота. На это обращают внимание и теоретики, например, отражено в следующем источнике литературы [21, с. 9].

Бюджетный контроль – ещё одна проблема в течение горизонта финансового планирования [22, с. 77], [23, с. 187-188].

В рамках данной выпускной квалификационной работы мы не сможем рассмотреть бюджетирование и бюджетный контроль некоммерческих организаций, это можно изучить, используя специализированную литературу, например, Сизон, А. В. Агаркова, И. И. Глотова [и др.]. Финансы некоммерческих организаций [24, с. 181].

При осуществлении оперативного, тактического, стратегического контроля за предоставляемыми подразделениями данными специалистам по бюджетированию возникают вопросы взаимодействия и юридической правильности самих процедур передачи конфиденциальных данных от специалистов к специалистам.

«Отметим наличие предусмотренной при проведении разработок взаимосвязи таких элементов, как бюджетирование и контроль по проектам, учетное сопровождение, управленческая отчетность. А, именно, выявлены ключевые показатели выполнения проекта, нуждающиеся в оперативном контроле, разработаны формы установления плановых показателей (бюджеты), для сопоставления фактических и плановых данных представлены формы отчетности, составляемые на основании счетоводческого сопровождения проектного менеджмента по двум вариантам, что определяется

масштабом проекта» [25, с. 140].

Казалось-бы, что создание отдельных подразделений облегчит задачи по бюджетированию, однако, на практике взаимодействие представляет сложный процесс, во втором разделе мы коснёмся этих особенностей в рамках возможного.

«В более крупных организациях создаются специальные структуры (отделы, департаменты или подразделения) для осуществления функций системы бюджетирования: планирования, контроля и управления» [26, с. 58].

Встречаются очень интересные точки зрения отечественных учёных на проблематику бюджетирования, здесь можно отметить такой поход как «экономология».

«Российские ученые также внесли определенный вклад в развитие идей бюджетирования. Среди них следует отметить Л.И. Гомберга; который выделял в качестве объектов исследования им же сформулированной новой науки экономологии смету (бюджет), бухгалтерский учет и контроль. В смете он видел инструмент планирования, связывая с коммерческим расчетом. В основе деятельности бухгалтерии он выделял причинно-следственные связи, а контроль трактовал как процесс установления соответствия хозяйственной деятельности интересам предприятия, признавая только предварительный и заключительный контроль. Проф. А. П. Рудановский предлагал ввести в классификацию счетов счета бюджета и пытался установить связь каждой операции с бюджетом, называя этот процесс бюджетированием. Он первым ввел это понятие в российскую теорию и практику учета» [27, с. 89].

Цикличность бюджетирования зависит от периодов, существуют циклы, большой, средней и малой экономической конъюнктуры, как нам известно из литературы [29], [30].

«Бюджетный процесс в организации имеет циклический характер с периодом, равным временному интервалу, для которого разрабатывается бюджет. Однако очевидно, что разработка плана должна начаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля завершатся после него» [28,

с. 58].

Видов бюджетирования также существует много, они, как и методы бюджетирования сильно зависят от конкретики предприятия. Но, в целом, можно выделить операционный, финансовый бюджеты, бюджет капитальных вложений (например, план ремонтно-строительных работ) и различные сводные бюджеты.

«Как правило, фирмы составляют: операционный бюджет (для расчета затрат на произведённую продукцию), финансовый бюджет (для оценки финансовых условий при помощи соотношения активов и обязательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыльности), бюджет средств (для планирования и управления денежным потоком), бюджет капитальных вложений (описание ключевых долгосрочных планов, приобретение основных фондов, планирование амортизационных отчислений), основной (сводный) бюджет компании составляется на основании операционного и финансового бюджета. Полный цикл организации бюджетирования на предприятии:

- Формирование финансовой и бюджетной структуры.
- Бюджетное планирование.
- Исполнение бюджетов.
- Контроль и анализ исполнения бюджетов.
- Бюджет доходов и расходов.
- БДР - Бюджет движения денежных средств» [14, с. 66-67].

Можно подвести итоги подраздела. Методы и виды бюджетирования в системе управления деятельностью организации. Бюджетирование играет ключевую роль в управлении организацией, обеспечивая эффективное распределение ресурсов и достижение стратегических целей. Существуют разные методы и виды бюджетирования, которые помогают компаниям адаптироваться под конкретные условия и задачи. Рассмотрим основные подходы более подробно.

Методы бюджетирования:

1. Традиционное (традиционно-инкрементальное) бюджетирование. Этот

метод предполагает постепенное увеличение или уменьшение бюджетных статей относительно предыдущего года. Преимущества этого метода заключаются в простоте и привычности для многих компаний. Однако он имеет ряд недостатков, таких как отсутствие гибкости и недостаточное внимание к изменениям внешней среды.

2. Нулевое базовое бюджетирование (*Zero-Based Budgeting, ZBB*). При использовании этого подхода каждый отдел начинает с нуля, независимо от того, какие суммы были выделены ему ранее. Отделы должны обосновать каждую статью расходов заново, что стимулирует поиск наиболее эффективных решений. Этот метод требует больше времени и усилий, но позволяет лучше оптимизировать расходы.

3. Скользящее бюджетирование (*Rolling Budgets*). Метод предусматривает регулярное обновление бюджета каждые несколько месяцев или кварталов. Это позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и корректировать финансовые планы. Скользящий бюджет особенно полезен в условиях высокой неопределенности.

4. Программно-целевой метод. Основой этого метода являются программы и проекты, направленные на достижение конкретных целей. Финансовые средства выделяются под определенные программы, что позволяет четко отслеживать результативность использования ресурсов. Программно-целевой метод часто используется в государственных учреждениях и крупных корпорациях.

5. Бюджетирование на основе деятельности (*Activity-Based Budgeting, ABB*). Этот метод основан на анализе затрат, связанных с конкретной деятельностью. Сначала определяется стоимость каждой операции, затем рассчитывается общий бюджет на основании этих данных. ABB помогает выявить неэффективные процессы и сократить ненужные расходы.

6. Бюджетирование на основе производительности (*Performance-Based Budgeting, PBB*). Здесь акцент делается на достижении определенных показателей эффективности. Средства выделяются исходя из предполагаемых

результатов, а не просто на основе прошлых затрат. Этот метод стимулирует повышение производительности и улучшение качества работы.

7. Капитальное бюджетирование. Применяется для планирования крупных инвестиционных проектов. Капитальный бюджет учитывает затраты на приобретение основных средств, строительство объектов, модернизацию оборудования и другие долгосрочные вложения. Целью капитального бюджетирования является максимизация возврата на вложенные средства.

Виды бюджетирования:

1. Генеральный (общий) бюджет. Это основной документ, включающий все виды бюджетов компании. Генеральный бюджет объединяет операционные и финансовые бюджеты, отражая общую картину финансовых потоков и состояния компании.

2. Операционный бюджет. Охватывает повседневные операции компании, такие как производство, продажа товаров и услуг, управление персоналом, закупка материалов и др. Операционный бюджет включает следующие элементы:

- Бюджет продаж;
- Производственный бюджет;
- Бюджет закупок;
- Бюджет трудовых затрат;
- Административные расходы.

3. Финансовый бюджет. Отражает финансовое состояние компании и включает прогнозы по денежным потокам, прибыли и убыткам, балансу. Основные компоненты финансового бюджета:

- Прогноз движения денежных средств (Cash Flow);
- План прибылей и убытков (Profit&LossStatement);
- Балансовый отчет (Balance Sheet).

4. Кассовый бюджет. Предназначен для контроля над денежными средствами компании. Кассовый бюджет показывает поступления и выплаты наличности, позволяя управлять ликвидностью и избегать кассовых разрывов.

5. Инвестиционный бюджет. Используется для планирования вложений в долгосрочные активы и проекты. Инвестиционный бюджет определяет объемы и сроки капитальных вложений, а также оценивает их экономическую целесообразность.

6. Стратегический бюджет. Составляется на длительный срок (обычно 3–5 лет) и ориентирован на реализацию стратегических целей компании. Стратегический бюджет учитывает макроэкономические тенденции, конкурентную среду и возможные риски.

7. Функциональный бюджет. Создается для отдельных подразделений или функциональных направлений компании (например, маркетинговый бюджет, бюджет отдела исследований и разработок и т.д.). Функциональные бюджеты позволяют детально планировать и контролировать расходы в каждом конкретном направлении.

Выбор методов и видов бюджетирования зависит от специфики деятельности организации, её размера, структуры и стратегической направленности. Комбинирование различных подходов позволяет создать гибкую систему управления финансовыми ресурсами, которая будет максимально эффективна в конкретных условиях.

2 Анализ и оценка системы бюджетирования в системе управления деятельностью Пансионата МГУ «Буревестник»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

В настоящее время пансионат МГУ «Буревестник» - это профилактическое учреждение предназначенное для организации активного отдыха и культурного досуга студентов, аспирантов, профессорско-преподавательского состава, а так же членов их семей, находящихся на отдыхе с использованием оздоравливающего и закаливающего действия природных и климатических факторов, физкультуры, оздоровительно-спортивных мероприятий, экскурсий и местного туризма.

Пансионат расположен в центре поселка Вишневка Лазаревского района города Сочи в живописнейшем уголке Черноморского побережья Кавказа. Пансионат размещен на двух территориях, общей площадью 22,9 га, на которых имеются административные и спальные корпуса, столовые, клуб, танцевальные и спортивные площадки, а также парковая зона. Природа щедро наделила Черноморское побережье целительной силой. Здесь целебны: климат, воздух и солнце, и, конечно же, уникальна по своим свойствам морская вода. Теплый приморский, близкий влажным субтропикам, климат, целебный воздух, солнце и море - основные природные факторы, благотворно воздействующие на здоровье отдыхающих.

Пансионат имеет два отделения со спальными корпусами, столовыми, танцевальными и спортивными площадками. 2-ое отделение пансионата МГУ «Буревестник» включает современные 2-х этажные спальные корпуса с 1-2-3 местными номерами из окон которых открывается великолепный вид заходящего солнца, золотисто-бархатные лучи, которого утопают в бирюзе морского горизонта. Все номера имеют душ, санузел, телевизор, холодильник, кондиционер. Любой из них отличается высокой комфортабельностью, домашним уютом, прекрасной мебелью. 3-е отделение включает двухэтажные

спальные корпуса с 2-х-3-х-4-х местными номерами с удобствами на этаже. С одной стороны - море, с другой стороны - горы, а между ними тихий уголок природы с теплым и мягким климатом и удивительной флорой и фауной. Кажется, здесь есть все: солнце, море, пляж, пальмы, леса, реки и озера, и многое другое, что так необходимо для полноценного, интересного и увлекательного отдыха.

Пансионат Буревестник расположен на черноморском побережье России в г. Сочи. Сочи относится к зоне влажных субтропиков, южное расположение, наличие незамерзающего моря и Главного Кавказского хребта оказывают важное влияние на климат. Северо-западная часть Кавказского хребта служит непреодолимым препятствием для вторжения холодного воздуха с севера, северо-востока и востока. Система хребтов Большого Кавказа, наличие долин, ущелий, котловин создают сложную циркуляцию внутри горной системы. Формирование кучево-дождевых облаков происходит тем интенсивнее, чем больше скорость вертикальных движений воздуха. Условия рельефа благоприятствуют возникновению больших скоростей восходящих движений воздуха, насыщенного влагой. Чёрное море лежит на пути средиземноморских циклонов. Выходы циклонов со Средиземного моря весьма существенно смягчают климат Черноморского побережья Кавказа в зимнюю половину года. Поэтому зима очень тёплая. Наиболее тёплый месяц года — август. Самым холодным месяцем является январь или февраль.

Температура воздуха: средняя температура воздуха в Сочи, по данным многолетних наблюдений, составляет 14,2 °С. Самые холодные месяцы в городе — январь и февраль со средней температурой 6,0 °С. Самый тёплый месяц — август, его среднесуточная температура составляет 23,6 °С, средняя температура июля — 23,3 °С. Сравнительно небольшая амплитуда среднесуточных температур января и августа (17,6 °С) характерна для субтропиков. Самая высокая температура, отмеченная в Сочи за весь период наблюдений, +39,4 °С (30 июля 2000 года), а самая низкая ?13,4 °С (25 января 1892 года).

Отличительной особенностью климата является большая повторяемость ливней и гроз. Грозы наблюдаются, главным образом, с мая по сентябрь (20-30 дней в году). Однако и зимой, при прохождении холодных фронтов и окклюзий по типу холодного фронта, грозы могут быть каждый месяц.

Температура воды: среднегодовая температура воды в Сочи 15,7 °С. Наиболее холодная вода в феврале и марте (8,6 °С), наиболее тёплая — в августе (24,1 °С). В августе температура воды может достигать 29 °С, а на мелких участках возле берега прогревается еще больше. Купальный сезон в Сочи длится, как правило, с третьей декады мая до середины или конца октября.

Выделение четырёх сезонов года здесь является искусственным. Средняя месячная температура воздуха весь год выше нуля. Выраженный зимний период фактически отсутствует. Поэтому внутри года целесообразно выделять два периода: холодный – ветренный, пасмурный, дождливый и тёплый – относительно сухой и ясный, с преобладанием местной бризовой циркуляции.

Парк пансионата «Буревестник» расположен на территории дендропарка и насчитывает более 400 видов вечнозеленых растений (магнолий, кипарисов, пальм, олеандров, рододендронов, азалий, кедров и др.). Растительный мир сочинского курортного района удивительно уникален и многообразен. Леса, окружающие Сочи, принадлежат к лесам колхидского типа. Они, как правило, изобилуют лианами, состоят из теплолюбивых пород, отличающихся обычно двумя периодами роста и цветения. Это их обязательный признак. В лесах колхидского типа сохранилось свыше 120 видов деревьев и кустарников, среди которых много реликтов третичного периода и эндемов, свойственных только ограниченной территории. В сочинской флоре не менее 130 видов эндемов, многие из них на грани исчезновения и занесены в Красную книгу. Таковы, например, реликты: тис, самшит, пицундская сосна.

Среди дикорастущих растений Западного Кавказа, внесенных в Красную книгу, прежде всего обращают внимание прекрасные, неповторимые зимоцветы, которые нигде, кроме Абхазии, Аджарии и районов Сочи, не

встречаются. Это подснежник Воронова, цикламены, примулы, морозники и другие местные растения - эндемы, над которыми вследствие массового их сбора и организованного вывоза за пределы Сочи нависла угроза полного выпадения из травостоя. В Красную книгу внесена пицундская сосна, лещина, лесной виноград, а всего по Краснодарскому краю внесено 116 видов растений.

Исследователи флоры Кавказа выделили для районов сочинской курортной группы три зоны вертикального распределения главных лесообразующих групп:

— нижнегорная зона (до высоты 400 м над уровнем моря) - наиболее благоприятна для роста дуба;

— среднегорная зона (от 700 до 900 м над уровнем моря) - наиболее благоприятные условия для роста бука, (от 400 до 700 м над уровнем моря) - для каштана и липы;

— верхнегорная зона (от 800-900 до 1700-1800 м над уровнем моря) - это зона оптимального роста и наибольшего распространения пихты кавказской.

Зона субальпийских лугов и криволесья начинается выше 1800-1900 м над уровнем моря.

Лес. Поражает многообразие лиан и эпифитов (мхов и растений, поселяющихся на деревьях, но питающихся в отличие от паразитов типа омелы вполне самостоятельно), многоярусность и почти полное отсутствие лесной подстилки. В этих лесах колхидского типа, благодаря обилию тепла и влаги, листья, опавшие осенью, полностью в течение зимнего периода разлагаются, вегетация идет непрерывно, и период роста деревьев и кустарников растянут в течение всего года, давая иногда в теплые зимы повторное цветение некоторых видов. Особенно ярко выражены растительные группировки реликтового характера в долине реки Мзымты и других рек Сочинского района.

В предгорной и среднегорной зонах - лесообразующие породы: дубы Гартвиса, грузинский, имеретинский, граб и бук восточный, каштан сладкий, липа кавказская, карагач, клен.

В составе второго яруса древостоя часто встречаются семечковые (береза, груша, яблоня) и косточковые породы (алыча, кизил, черешня).

Иногда на территории бывших аулиц среди колхидского леса встречаются остатки старых черкесских садов (орех грецкий, каштанники, фундучники, инжир, разные сорта одичавших груш, яблонь, черешен и винограда). Все это дает обильный корм диким обитателям леса.

В высокогорной зоне главной породой является пихта кавказская - самое мощное дерево у нас и в Европе.

Еще местами сохранились отдельные пихты-гиганты высотой 60-70 метров и до 2,5 метра в диаметре ствола. Но это исключение. Наиболее распространенные экземпляры пихт - высотой 45-50 метров и с двухметровым диаметром.

Чистый пихтовый лес чрезвычайно красив. Колонны стволов напоминают мощные опоры, несущие могучие кроны, на большой высоте смыкающиеся почти вплотную, создавая внизу таинственный полумрак.

Подлесок состоит только из теневыносливых пород. На полянах много кавказской черники и рябины, буйное развитие папоротника орляка.

Верхняя граница леса представлена березами Медведена и Радде, кленом Траутфеттера, стелющимися формами буков и другим криволесяем. Выше всех кустарников, ближе к границе снегов поднимается рододендрон.

Субальпийские высокогорные луга не представляют отдельной растительной зоны, они вклиниваются разрозненными «языками» между верхолесьем и альпийскими лугами.

Субальпика. В субальпике можно встретить большое разнообразие цветущих зонтичных, бобовых, сложноцветных, норичниковых, лютиковых и других семейств растений, поражающих яркостью красок и оригинальностью форм. Двухлетний борщевик, например, не уступит по размерам древесному кустарнику, в плодоносящем состоянии достигающему высоты два с половиной - три метра. Там же можно встретить еле поднимающиеся от земли подушечки злака - белоуса и розетки примул и манжеток. Альпийские луга - низкотравные,

ковровые. Здесь, как и в субальпике, очень много эндемов, встречающихся только на Кавказе. Высокогорные луга - отличная кормовая база для диких копытных и для отгонного скотоводства, а также крупная сырьевая база фармацевтической промышленности. Зона альпийская - излюбленное место для туристов. Чистый воздух, густой аромат фитонцидных трав, живописные горные пейзажи привлекают сюда многочисленных любителей природы.

Удаленность от объектов транспортной инфраструктуры Б. Сочи: Аэропорт Сочи -120 км, время в пути 3,5 ч; Жд вокзал «Лазаревское» - 22 км, время в пути – 30 минут; Жд вокзал «Туапсе» - 26 км, время в пути -45 минут; Жд платформа «Спутник» -200 метров, время в пути 10 минут (очень крутой подъем по лестнице, пешком).

Пансионат «Буревестник» был организован в декабре 1963 года, на базе бывших домов отдыха: «Буревестник» (год постройки 1928), «Чайка» (год постройки 1929), «Волна» (год постройки 1955). В 1956 году дома отдыха передаются в ВЦСПС СССР, а с декабря 1963 года их названия изменили, соответственно на: Буревестник-1, Буревестник-2, Буревестник-3. Общая площадь 3х отделений пансионата составляла 61,8 га

В апреле 1984 года, в соответствии с Приказом Министра высшего и среднего образования по согласованию с Центральным советом по управлению Курортами профсоюзов, здания и сооружения в составе отделений «Буревестник-2» и «Буревестник-3», детского сада и жилого фонда, движимое имущество, вместе с земельными участками, были переданы на баланс МГУ им. М.В. Ломоносова (одновременно, МГУ были переданы на баланс Анапского территориального Совета по управлению курортами профсоюзов здания, сооружения и земельный участок площадью 7га, расположенные в п. Сукко курорта Анапа).

В мае 1995 года, Постановлением Администрации города Сочи, МГУ был передан в постоянное бессрочное пользование участок пляжной полосы протяженностью 160 погонных метров (ширина примерно 50 метров), для обустройства пляжного комплекса пансионата «Буревестник».

В августе 1995 года, МГУ был выдан Государственный акт о предоставлении в постоянное бессрочное пользование земельные участки в общей сложности 22,92 га для размещения и эксплуатации зданий и сооружений отделений «Буревестник-2», «Буревестник-3», детского сада и пляжного комплекса, по адресу: ул. Майкопская 2, в курорте Макопсе Лазаревского района г. Сочи.

Отделение «Буревестник -1», в 1995 году был выкуплен Самарским заводом кабельных изделий и переименован в пансионат «Гелиос». После пожара 2000 года, здания и сооружения пансионата «Гелиос» были полностью разрушены. С этого времени, пансионат не функционирует. Территория бывшего пансионата «Гелиос» (ранее «Буревестник-1»), общей площадью 21,3 га представляет собой пустырь, заросший травой, древесной и кустарной растительностью.

Правообладателем данного земельного участка (договор долгосрочной аренды с 2018 г по 2057г) является гражданин Кочетков Кирилл Владимирович. Кадастровая стоимость участка 492 174 809 рублей. Вид разрешенного использования – ИЖС (отдельно стоящий жилой дом, на одну семью).

В настоящее время, ФГБОУ ВПО «МГУ» на праве постоянного (бессрочного) пользования принадлежат земельные участки пансионата «Буревестник», общей площадью 22,92 га, из которых:

- «Буревестник-3», земельный участок 23:49:0102004:1, площадь - 12,22 га, вид разрешенного использования – для размещения и эксплуатации комплекса пансионата, кадастровая стоимость - 1,5 млрд. рублей;

- «Буревестник-2», 2 земельных участка: 23:49:0102006:2, площадь – 8,42 га, вид разрешенного использования – для размещения и эксплуатации комплекса пансионата, кадастровая стоимость - 1,1 млрд. рублей; 23:49:0102006:3, площадь - 0,3 га, вид разрешенного использования – для размещения и эксплуатации комплекса пансионата, кадастровая стоимость – 33,6 млн. рублей;

- «Пляж», земельный участок 23:49:0102006:1, площадь – 0,34 га, вид

разрешенного использования – для размещения и эксплуатации комплекса пансионата, кадастровая стоимость – 51,8 млн. рублей;

- «Детский сад», земельный участок 23:49:0102003:4, площадь – 0,89 га, вид разрешенного использования – для размещения и эксплуатации комплекса пансионата, кадастровая стоимость – 92,7 млн. рублей.

Пансионат рассчитан на 550 койко-мест, имеет два отделения с 5-ю действующими спальными корпусами действующей столовой на 250 посадочных мест («Буревестник-2»), конференц-залом на 80 посадочных мест («Буревестник-2»). Ежегодно в пансионате на отдыхе находится более 2000 человек (курортный сезон).

2.2 Анализ системы бюджетирования Пансионата МГУ «Буревестник»

Порядок формирования Сведений по выплатам на закупку ТРУ

I. Основополагающие документы:

1. Приказ Минфина России от 17 августа 2020 г. № 168н «Об утверждении Порядка составления и ведения планов финансово-хозяйственной деятельности федеральных бюджетных и автономных учреждений»

2. Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2019 г. №1279 «Об установлении порядка формирования, утверждения планов-графиков закупок, внесения изменений в такие планы-графики, размещения планов-графиков закупок в единой информационной системе ...»

3. Постановление Правительства РФ от 17 сентября 2012 г. № 932 «Об утверждении Правил формирования плана закупки товаров (работ, услуг) и требований к форме такого плана»

4. Приказ Ректора МГУ от 08.11.2019 г. № 1374 «О планировании закупок МГУ» (в редакции от 3 июля 2020 года)

5. Приказ Ректора МГУ от 21.01.2020 №59 «Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности»

II. Формирование сведения о потребностях в товарах, работах и

услугах

1. В целях обеспечения своевременного формирования Плана финансово-хозяйственной деятельности (далее - ПФХД) и Планов закупок (план-график закупок по Закону №44-ФЗ и план закупок по Закону №223-ФЗ) ответственным за закупки совместно с финансовыми службами подразделения необходимо до 1 сентября 2023 года сформировать сведения о потребностях в товарах, работах и услугах (далее - ТРУ) на плановый период 2024-2026 гг.

2. Сведения о потребностях в ТРУ должны соответствовать показателям обоснований (расчетов), которые финансовые службы представляют в Планово-финансовое управление МГУ (далее - ПФУ) при составлении проекта ПФХД на плановый период 2024-2026 гг.

3. Объемы финансового обеспечения на закупку ТРУ необходимо согласовать у следующих подразделений:

а) в ПФУ по следующим источникам финансирования:

— субсидиям на государственное задание (КФО4);

— субсидиям на иные цели (КФО5);

— бюджетным инвестициям (КФО6);

б) у финансовых служб подразделения (у лица ответственного за составление Сводных показателей):

— по приносящей доход деятельности (собственные доходы учреждения) (КФО2);

— средства по обязательному медицинскому страхованию (КФО7).

4. При формировании потребностей в ТРУ подразделения должны учитывать законтрактованные объемы таких ТРУ, а также остатки товаров на складе. Информация о законтрактованных объемах должна соответствовать информации в АИС «Закупки».

5. Информацию о закупках и набор информации о таких закупках (пункт 7 раздела III Порядка), рекомендуется составлять в электронных таблицах. Для таких целей можно использовать файл «Решение...» или аналогичный файл, который позволит осуществлять контроль итоговых

показателей, а также показателей в разрезе ИФО и категорий ТРУ.

III. Формирование Сведений по выплатам на закупку ТРУ в АИС «Закупки»

6. Планирование закупок на плановый период 2024-2026 гг. будет осуществляться посредством АИС «Закупки» в следующем порядке:

а) Формирования блоков «А» Сведений по выплатам на закупку ТРУ (далее Сведения) – объемы принятых обязательств - будет осуществляться автоматически из заключенных контрактов текущего планового периода 2023-2024 гг.

б) Формирования блоков «Б» Сведений – объемы планируемых закупок в 2024-2026 годах - будет осуществляться через формирование соответствующих строк финансирования ответственными в АИС «Закупки».

7. Для формирования раздела 2 ПФХД, плана-графика закупок по Закону №44-ФЗ и плана закупок по Закону №223-ФЗ (далее – совместно Планы закупок) каждая строка финансирования блоков «Б» будет состоять из следующего:

- Закон
- Год размещения
- Год оплаты
- КФО (код финансового обеспечения)
- Источник финансирования обеспечения (только КФО: 4,5,6,7 и 2 (только нац. проекты))
- КВР
- КОСГУ
- Общая сумма (рассчитывается автоматически)
- Страховые взносы (указываются страховые взносы на вознаграждения по договорам ГПХ)
- Перечисление в ЦБ (да/нет)
- Тип закупки (закупка, совместная закупка, централизованная закупка, закупка с ЦФО)

- Сценарий закупки (МЗ/ПЗ – только для Закона №44-ФЗ)
- Код ОКПД2 (в формате ХХ.ХХ – для Закона №44-ФЗ, ХХ – для Закона №223-ФЗ) и сумма финансирования. Если планируется несколько кодов ОКПД2, то необходимо указать их перечень и сумму по каждому коду ОКПД2 из этого перечня.

8. Формирование и согласование сведений будет осуществляется в следующем порядке:

8.1. до 1 сентября 2023 года в Управление мониторинга ресурсного обеспечения и организации закупок посредством СЭД необходимо представить следующие документы:

а) заявка на осуществления закупок по Закону №44-ФЗ со сценарием «МЗ» (пп. 4,5, 23, 26 и 33 ст. 93 и ч. 1 ч.12 ст.93). Заявка должна содержать, кроме информации, указанной в пункте 7 Порядка, следующую информацию: предмет закупки, сумма закупки, объем, основание для заключения и обоснование такой закупок. Согласованные объемы будут включены в план-график закупок;

б) письмо за подписью руководителя подразделения об отсутствии закупок по Закону №44-ФЗ и/или Закону №223-ФЗ.

в) информация о проведении мероприятий за счет средств субсидий на базе других подразделений (например, на организацию культурно-массовой работы со студентами на базе пансионатов МГУ). Такая информация должна содержать следующую информацию о мероприятии: место проведения мероприятием (подразделение), предельный объем финансирования, примерные сроки проведения мероприятия и количестве студентов, которые будут участвовать в этом мероприятии. Планируемые мероприятия в обязательном порядке должны быть согласованы с подразделениями на базе, которых планируется их проведение;

8.2. Ввод, проверка и согласование информации о планируемых закупках в АИС «Закупки»: сентябрь 2023 года (конкретные сроки будут сообщены дополнительно)

9. После согласования сотрудниками УМРЗ Сведений ответственным за закупки необходимо сформировать отчеты (Сведения по выплатам на закупку ТРУ, финансовое обеспечение) и направить их на утверждение в СЭД МГУ. К отчетам могут быть приложены дополнительные документы (письма, обоснования, приказы и т.д.). Согласование и утверждение отчетов производится в СЭД согласно шаблону «Сведения по выплатам на закупку ТРУ на плановый период ...».

10. После утверждения отчетов в СЭД МГУ будет доступна возможность формирования закупок на очередной финансовый 2024 год. Перечень закупок (направление закупок), которые в обязательном порядке подлежат планированию, будет сообщен дополнительно.

11. Контроль за закупками по следующим категориям: «Расходы на практику»/»Учебные расходы» и «Организация культурно-массовой, спортивно-оздоровительной работы со студентами» (включая Спартакиады) за счет средств субсидий будет осуществляться по контрактованным суммам на 1 число месяца каждого месяца в течение следующего года.

В соответствии нормами Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», Федерального закона от 18.07.2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и принятыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами, а также в целях повышения эффективности проведения закупок МГУ приказываю:

1. Установить следующий порядок осуществления планирования закупок в МГУ:

1.1. В МГУ ежегодно составляются и утверждаются сводные:

— план-график закупок МГУ, формируемый в соответствии с требованиями Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее - Федеральный закон № 44-

ФЗ);

— план закупок инновационной продукции, высокотехнологичной продукции, лекарственных средств, закупаемых в соответствии с нормами Федерального закона от 18.07.2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее - Федеральный закон № 223-ФЗ);

— план закупок МГУ по Положению (далее - планы) на календарный год или иной период, установленный законодательством (далее - плановый период), формируемые на основе заявок, планов и планов-графиков структурных подразделений МГУ.

1.2. Сводные планы и планы-графики закупок утверждаются в установленные законодательством РФ сроки.

1.3. Осуществление закупок вне утвержденных сводных плана и плана-графика не производится, за исключением закупок, информация о которых может не включаться в планы и план-график закупок в соответствии с требованиями действующего законодательства.

1.4. Планы и планы-графики закупок содержат полный перечень закупок, осуществляемых МГУ и его структурными подразделениями на установленный планами и планами-графиками срок в пределах планируемых средств, за исключением закупок, информация о которых может не включаться в планы, план-график закупок в соответствии с требованиями действующего законодательства.

1.5. Каждая закупка плана и плана-графика должна соответствовать целям развития МГУ и (или) осуществления текущей деятельности, а также иметь обоснование предмета закупки (объема, цели и потребности), объема необходимых денежных средств и источника финансирования.

1.6. Утратил силу.

1.7. В план закупок МГУ по Положению, план закупок инновационной продукции, высокотехнологичной продукции, лекарственных средств, закупаемых в соответствии с нормами Федерального закона № 223-ФЗ могут

быть внесены изменения в случаях, предусмотренных Положением о закупке МГУ.

1.8. Изменения в план-график закупок МГУ, формируемый в соответствии с требованиями Федерального закона № 44-ФЗ, вносятся в случаях и по основаниям, предусмотренным Федеральным законом № 44-ФЗ.

1.9. Внеочередные изменения в планы и план-график осуществляются в исключительных случаях при отсутствии объективной возможности осуществления планового изменения.

1.10. Сводные планы и план-график, изменения к ним утверждаются ректором МГУ.

1.11. Изменения в сводные планы и план-график МГУ (за исключением включения новых позиций, увеличения стоимости закупки и изменения источника финансирования) могут быть утверждены начальником управления мониторинга ресурсного обеспечения и организации закупок (далее – Управление).

1.12 Основанием для внесения изменений в планы закупок и план-график закупок является решение об осуществлении закупки, принятое руководителем структурного подразделения или иным уполномоченным лицом. Такое решение должно включать в себя подтверждение целесообразности и обоснованности закупки в соответствии с пунктом 1.6. настоящего приказа.

1.13 Общая сумма затрат структурного подразделения на закупку товаров (работ, услуг) на текущий финансовый год и плановый период с учетом требований Федерального закона № 44-ФЗ (в части средств от приносящей доход деятельности) и Федерального закона N 223-ФЗ, включая выплаты в указанный период:

— по контрактам (договорам), заключенным до начала и в течение текущего финансового года, в том числе в части затрат в совместных и централизованных закупках,

— по контрактам (договорам), планируемыми к заключению в

соответствующем финансовом году и предусмотренным соответствующими планами и планами-графиками закупок,

— по закупкам, не включаемым в планы и планы-графики закупок в соответствии с требованиями законодательства РФ, а также информация о которых не подлежит размещению в Единой информационной системе в сфере закупок,

— не может превышать показатель по расходам на закупки товаров, работ и услуг, отраженный в строке 2600 Сводных показателей по поступлениям и выплатам средств от приносящей доход деятельности структурного подразделения на текущий финансовый год и плановый период .

2. Руководителям структурных подразделений обеспечить планирование всех закупок подразделения и МГУ (в части функций и полномочий подразделения) и ежегодное (до 1 июля) предоставление в Управление согласованных планов и планов-графиков закупок на последующий плановый период, за исключением закупок, информация о которых может не включаться в планы, план-график закупок в соответствии с требованиями действующего законодательства.

3. ДИЭ МГУ обеспечить планирование всех закупок МГУ в части противопожарных мероприятий и ремонта зданий и сооружений МГУ и ежегодное (до 1 июля) предоставление в Управление согласованных в установленном порядке планов и планов-графиков соответствующих закупок на последующий плановый период.

4. Управлению Программой развития МГУ обеспечить планирование всех подлежащих планированию закупок МГУ в части научного и учебного оборудования по представлению профильных управлений и структурных подразделений и ежегодное (до 1 июля) предоставление в Управление согласованных в установленном порядке планов и планов-графиков соответствующих закупок на последующий плановый период.

5. Управлению организационно-административного обеспечения осуществить планирование всех закупок МГУ в части централизованных

потребностей МГУ (в т.ч. потребностей, курируемых подразделениями ректората) и обеспечиваемых закупками подразделений и ежегодное (до 1 июля) предоставление в Управление согласованных в установленном порядке планов и планов-графиков соответствующих закупок на последующий плановый период.

6. Управлению обеспечить планирование всех централизованных закупок МГУ и ежегодное (до 1 июля) формирование сводного плана и плана-графика соответствующих закупок на последующий плановый период.

7. Управлению разрабатывать формы планов и планов-графиков закупок на последующий плановый период, осуществлять свод и представление на утверждение сводных планов и плана-графика и изменений к ним, а также размещение утвержденных сводных планов и плана-графика, изменений к ним в установленном законом порядке.

8. Приказ по МГУ от 03.07.2018 г. № 862 признать утратившим силу.

3 Пути совершенствования системы бюджетирования Пансионата МГУ «Буревестник»

3.1 Направления повышения эффективности системы бюджетирования организации

Порядок формирования Сведений по выплатам на закупку ТРУ

I. Основополагающие документы:

1. Правительства РФ от 30 сентября 2019 г. №1279 «Об установлении Приказ Минфина России от 17 августа 2020 г. № 168н «Об утверждении Порядка составления и ведения планов финансово-хозяйственной деятельности федеральных бюджетных и автономных учреждений»

2. Постановление порядка формирования, утверждения планов-графиков закупок, внесения изменений в такие планы-графики, размещения планов-графиков закупок в единой информационной системе ...»

3. Постановление Правительства РФ от 17 сентября 2012 г. № 932 «Об утверждении Правил формирования плана закупки товаров (работ, услуг) и требований к форме такого плана»

4. Приказ Ректора МГУ от 08.11.2019 г. № 1374 «О планировании закупок МГУ» (в редакции от 3 июля 2020 года)

5. Приказ Ректора МГУ от 21.01.2020 №59 «Об утверждении Порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности»

II. Формирование сведения о потребностях в товарах, работах и услугах

1. В целях обеспечения своевременного формирования Плана финансово-хозяйственной деятельности (далее - ПФХД) и Планов закупок (план-график закупок по Закону №44-ФЗ и план закупок по Закону №223-ФЗ) ответственным за закупки совместно с финансовыми службами подразделения необходимо до 1 сентября 2023 года сформировать сведения о потребностях в товарах, работах и услугах (далее - ТРУ) на плановый период 2024-2026 гг.

2. Сведения о потребностях в ТРУ должны соответствовать

показателям обоснований (расчетов), которые финансовые службы представляют в Планово-финансовое управление МГУ (далее - ПФУ) при составлении проекта ПФХД на плановый период 2024-2026 гг.

3. Объемы финансового обеспечения на закупку ТРУ необходимо согласовать у следующих подразделений:

а) в ПФУ по следующим источникам финансирования:

— субсидиям на государственное задание (КФО4);

— субсидиям на иные цели (КФО5);

— бюджетным инвестициям (КФО6);

б) у финансовых служб подразделения (у лица ответственного за составление Сводных показателей):

— по приносящей доход деятельности (собственные доходы учреждения) (КФО2);

— средства по обязательному медицинскому страхованию (КФО7).

4. При формировании потребностей в ТРУ подразделения должны учитывать законтрактованные объемы таких ТРУ, а также остатки товаров на складе. Информация о законтрактованных объемах должна соответствовать информации в АИС «Закупки».

5. Информацию о закупках и набор информации о таких закупках (пункт 7 раздела III Порядка), рекомендуется составлять в электронных таблицах. Для таких целей можно использовать файл «Решение...» или аналогичный файл, который позволит осуществлять контроль итоговых показателей, а также показателей в разрезе ИФО и категорий ТРУ.

III. Формирование Сведений по выплатам на закупку ТРУ в АИС «Закупки»

6. Планирование закупок на плановый период 2024-2026 гг. будет осуществляться посредством АИС «Закупки» в следующем порядке:

а) Формирования блоков «А» Сведений по выплатам на закупку ТРУ (далее Сведения) – объемы принятых обязательств - будет осуществляться автоматически из заключенных контрактов текущего планового периода 2023-

2024 гг.

б) Формирования блоков «Б» Сведений – объемы планируемых закупок в 2024-2026 годах - будет осуществляться через формирование соответствующих строк финансирования ответственными в АИС «Закупки».

7. Для формирования раздела 2 ПФХД, плана-графика закупок по Закону №44-ФЗ и плана закупок по Закону №223-ФЗ (далее – совместно Планы закупок) каждая строка финансирования блоков «Б» будет состоять из следующего:

- Закон
- Год размещения
- Год оплаты
- КФО (код финансового обеспечения)
- Источник финансирования обеспечения (только КФО: 4,5,6,7 и 2 (только нац. проекты))
- КВР
- КОСГУ
- Общая сумма (рассчитывается автоматически)
- Страховые взносы (указываются страховые взносы на вознаграждения по договорам ГПХ)
- Перечисление в ЦБ (да/нет)
- Тип закупки (закупка, совместная закупка, централизованная закупка, закупка с ЦФО)
- Сценарий закупки (МЗ/ПЗ – только для Закона №44-ФЗ)
- Код ОКПД2 (в формате ХХ.ХХ – для Закона №44-ФЗ, ХХ – для Закона №223-ФЗ) и сумма финансирования. Если планируется несколько кодов ОКПД2, то необходимо указать их перечень и сумму по каждому коду ОКПД2 из этого перечня.

8. Формирование и согласование сведений будет осуществляется в следующем порядке:

8.1. до 1 сентября 2023 года в Управление мониторинга ресурсного обеспечения и организации закупок посредством СЭД необходимо представить следующие документы:

а) заявка на осуществления закупок по Закону №44-ФЗ со сценарием «МЗ» (пп. 4,5, 23, 26 и 33 ст. 93 и ч. 1 ч.12 ст.93). Заявка должна содержать, кроме информации, указанной в пункте 7 Порядка, следующую информацию: предмет закупки, сумма закупки, объем, основание для заключения и обоснование такой закупок. Согласованные объемы будут включены в план-график закупок;

б) письмо за подписью руководителя подразделения об отсутствии закупок по Закону №44-ФЗ и/или Закону №223-ФЗ.

в) информация о проведении мероприятий за счет средств субсидий на базе других подразделений (например, на организацию культурно-массовой работы со студентами на базе пансионатов МГУ). Такая информация должна содержать следующую информацию о мероприятии: место проведения мероприятием (подразделение), предельный объем финансирования, примерные сроки проведения мероприятия и количестве студентов, которые будут участвовать в этом мероприятии. Планируемые мероприятия в обязательном порядке должны быть согласованы с подразделениями на базе, которых планируется их проведение;

8.2. Ввод, проверка и согласование информации о планируемых закупках в АИС «Закупки»:

сентябрь 2023 года (конкретные сроки будут сообщены дополнительно)

9. После согласования сотрудниками УМРЗ Сведений ответственным за закупки необходимо сформировать отчеты (Сведения по выплатам на закупку ТРУ, финансовое обеспечение) и направить их на утверждение в СЭД МГУ. К отчетам могут быть приложены дополнительные документы (письма, обоснования, приказы и т.д.). Согласование и утверждение отчетов производится в СЭД согласно шаблону «Сведения по выплатам на закупку ТРУ на плановый период ...».

10. После утверждения отчетов в СЭД МГУ будет доступна возможность формирования закупок на очередной финансовый 2024 год. Перечень закупок (направление закупок), которые в обязательном порядке подлежат планированию, будет сообщен дополнительно.

11. Контроль за закупками по следующим категориям: «Расходы на практику»/»Учебные расходы» и «Организация культурно-массовой, спортивно-оздоровительной работы со студентами» (включая Спартакиады) за счет средств субсидий будет осуществляться по законтрактованным суммам на 1 число месяца каждого месяца в течение следующего года.

Повышение эффективности системы бюджетирования является важным аспектом управления финансами любой организации. Вот несколько направлений, которые могут способствовать улучшению этой системы:

1. Автоматизация процессов. Автоматизация рутинных задач и процедур позволяет сократить время на подготовку бюджетов, минимизировать ошибки и повысить точность данных.

Использование специализированных программ (например, ERP-систем) для ведения бюджета и учета затрат.

Интеграция различных систем, таких как бухгалтерия, управление проектами и т.д., чтобы обеспечить единый источник информации.

2. Гибкость и адаптивность. Бюджетирование должно быть гибким и способным быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренние потребности компании.

Внедрение сценарного анализа и стресс-тестов для оценки влияния различных факторов на бюджет.

Разработка гибких бюджетных моделей, которые можно корректировать по мере необходимости.

3. Улучшение качества планирования. Эффективное планирование – основа успешного бюджетирования. Важно уделять внимание деталям и учитывать все возможные риски.

Проведение детализированного анализа текущих расходов и доходов.

Использование методов прогнозирования (например, статистических методов, экспертных оценок).

Привлечение всех заинтересованных сторон к процессу планирования для получения более полной картины.

4. Контроль исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета помогает своевременно выявлять отклонения от плана и принимать меры по их устранению.

Регулярная отчетность о выполнении бюджета с анализом отклонений.

Применение KPI для оценки эффективности использования ресурсов.

Создание системы оперативной коррекции бюджета при возникновении значительных отклонений.

5. Оптимизация структуры затрат. Оптимизация затрат может существенно улучшить финансовые показатели компании.

Анализ структуры затрат и выявление неэффективных статей расходов.

Поиск возможностей для сокращения издержек без ущерба для качества продукции или услуг.

Введение системы мотивации сотрудников, ориентированной на экономию ресурсов.

6. Обучение и развитие персонала. Квалифицированные сотрудники играют ключевую роль в успешном бюджетировании.

Обучение сотрудников методам анализа финансовых показателей и подготовки бюджетов.

Повышение уровня финансовой грамотности среди руководителей и менеджеров.

Организация регулярных тренингов и семинаров по вопросам бюджетирования.

7. Совершенствование информационной поддержки. Доступ к актуальной и достоверной информации необходим для принятия обоснованных решений.

Улучшение качества данных, используемых для составления бюджета.

Оптимизация процессов сбора и обработки информации.

Внедрение аналитических инструментов для быстрого доступа к необходимым данным.

8. Взаимодействие между подразделениями. Слаженная работа различных подразделений способствует эффективному управлению ресурсами.

Установление четкой взаимосвязи между различными функциональными областями (финансы, производство, маркетинг и др.).

Координация действий через совместные совещания и обсуждения.

Определение ответственных лиц за выполнение каждого этапа бюджетного процесса.

9. Мониторинг и оценка результатов. Постоянный мониторинг и оценка результатов позволяют вовремя выявить проблемы и принять необходимые меры.

Регулярный анализ выполнения бюджета и сравнение с запланированными показателями.

Оценка эффективности принятых мер по оптимизации затрат и повышению доходности.

Корректировка стратегии и тактики бюджетирования на основе полученных результатов.

Эти направления помогут не только улучшить систему бюджетирования, но и повысить общую финансовую устойчивость организации.

3.2 Предложения по повышению эффективности системы бюджетирования обособленного подразделения

Основные задачи развития пансионата МГУ «Буревестник-3» и «Буревестник -2», (по итогам встречи с директором пансионата МГУ «Буревестник» Козловым А.Н. и осмотром территории):

Общие задачи:

1. Газификация территорий. Отсутствие сетей газоснабжения в пос. Вишневка не позволило ранее проработать вопрос создания централизованного отопления корпусов и горячего водоснабжения. Отопление в жилых корпусах и иных зданиях осуществляется за счет сплит систем (там, где установлены). Горячее водоснабжение производится от бытовых электрических бойлеров. В зимнее время, в целях экономии затрат на электроэнергию, отопление не осуществляется, что приводит к сырости и возникновению грибковых очагов в помещениях.

Согласно полученного ответа АО «Сочигоргаз», техническая возможность газоснабжения пансионата «Буревестник», существует:

- от надземного газопровода высокого давления от АГРС Мамедова Щель, ориентировочное расстояние, по прямой – 9,5 км;

- от надземного газопровода высокого давления в пос. Совет-Квадже, при условии согласования с владельцем газопровода – ООО «Астраханьгазпром», ориентировочное расстояние по прямой до границ земельного участка – 6 км.

Необходимо:

- прокладку сети газоснабжения необходимо осуществлять по горной местности, вдоль автомобильной дороги, местами на оползневых, селевых участках.

С учетом отсутствия газоснабжения в п. Вишневка, возможно проработать вопрос прокладки газопровода в рамках некоего социального проекта с Администрацией Краснодарского края\Администрацией города Сочи.

- строительство единой газовой котельной на две территории, либо обустройство индивидуальных котельных на каждый объект\группу объектов.

В настоящее время проход местного населения к ж\д платформе «Спутник» и пляжу, осуществляется непосредственно через территории «Буревестник-2» и «Буревестник-3». Кроме того, через территорию «Буревестник-2» осуществляется проезд к своим объектам пограничниками (пост контроля) и охраной Минтранса (ж\д тоннель). Обходные две дороги,

вдоль границ «Буревестник-2» и «Буревестник-3», являются гравийными, местами с оползневыми участками, не имеющих освещение. Проезд возможен только на автомобилях, типа: «Нива», «УАЗ».

Необходимо:

- провести ремонт объездных дорог, с расширением и бетонированием дорожного полотна, установка пешеходного тротуара и освещения (средняя протяженность объездных дорог по 500-600 м\п);

- либо выполнить работы по выделению периметром безопасности\ограждением, дорожки для прохода граждан от КПП до лестницы, ведущей к морю, от остальной территории пансионата. Общая длина ограждения, по двум объектам «Буревестник-2» и «Буревестник-3», около 1 км.

Заключение

Фактическим результатом деятельности любой организации в нынешних рыночных условиях заинтересован достаточно обширный круг участников рынка, которые анализируют и дают оценку эффективности деятельности предприятия.

Подводя итог данной работы - оценки использования финансовых ресурсов ООО, проведенного по данным бухгалтерской отчетности за гг., можно охарактеризовать работу данного предприятия как удовлетворительную.

Однако ООО необходимо рассмотреть возможности. Это необходимо для улучшения конкурентоспособности организации и экономического развития предприятия в целом.

Для достижения этой цели были реализованы следующие задачи:

1. изучена и обобщена научная литература, посвященная вопросам формирования и управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта;
2. проведен анализ организационно-экономической характеристики ООО;
3. изучены особенности формирования;
4. разработаны предложения по совершенствованию в ООО.

Руководству ООО были направлены предложения представленные в данной работе для применения их на практике.

Список литературы

1. Соболев, Т. С. Экономика организации (фирмы): учебник / Т. С. Соболев, А. А. Якименко. — Москва: МУИВ, 2024. — ISBN 978-5-9580-0717-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/443102> (дата обращения: 15.12.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 225.).
2. Прокопьева, Т.В., Прокопьев, А.В. Планирование и бюджетирование в организации: учебное пособие / составители Т. В. Прокопьева, А. В. Прокопьев. — Сургут: СурГУ, 2023. — 24 с.
3. Королькова, Е.М., Коробова, О.В., Дмитриева, Е.Л., Минько Л.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Е. М. Королькова, О. В. Коробова, Е. Л. Дмитриева, Л. В. Минько. — Тамбов : ТГТУ, 2021. — ISBN 978-5-8265-2374-2.
4. Кудряшова, Ю. Н. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. — Самара : СамГАУ, 2022. — ISBN 978-5-88575-670-9.
5. Вагина, Н. Д. Внутрифирменное бюджетирование : учебно-методическое пособие / Н. Д. Вагина. — Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2020. — ISBN 978-5-00137-171-7.
6. Агекян, А., Рудковская, И. Бизнес с сердцем вместо KPI: От потребления к созиданию / А. Агекян, И. Рудковская. — Москва: Альпина Паблицер, 2023. — ISBN 978-5-20600-238-6.
7. Проблемы развития социально-экономических систем: Материалы VII Международной научной конференции молодых учёных и студентов (Донецк, 20 апреля 2023 г.): материалы конференции / под редакцией Ю. Н. Полшкова. — Донецк: ДонНУ, 2023 — Том 1 — 2023. — 427 с.
8. Балдин, К. В. Информационно-аналитические системы в управлении предприятием: учебное пособие / К. В. Балдин, Г. Р. Фархшатова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. — ISBN 978-5-7339-2012-2.

9. Бергер, Е. Г. Контроллинг: учебно-методическое пособие / Е. Г. Бергер. — Москва: РТУ МИРЭА, 2020. — 164 с.
10. Буклемишев, О. В., Груздева, Е. В., Зубова, Е. А., Иващенко, Н. П., Кокорев, Р. А. и другие / Финансовая грамотность: учебник для вузов / науч. ред. Р. А. Кокорев. — Москва: Издательство Московского университета, 2021. — ISBN 978-5-19-011698-4 — 568 с.
11. Буклемишев, О. В., Груздева, Е. В., Зубова, Е. А., Иващенко, Н. П., Кокорев, Р. А. и другие / Финансовая грамотность: методические рекомендации / науч. ред. Р. А. Кокорев. — Москва: Издательство Московского университета, 2021. — ISBN 978-5-19-011700-4 — 222 с.
12. Бухтик, М. И. Финансовое планирование и прогнозирование: учебно-методическое пособие / М. И. Бухтик. — Пинск: ПолесГУ, 2022. — ISBN 978-985-516-720-5.
13. Ермоленко, А. И. Финансы организаций (продвинутый уровень): учебное пособие / А. И. Ермоленко, Д. А. Воропаева. — Тула: ТулГУ, 2024. — ISBN 978-5-7679-5390-5.
14. Кравченко, Т. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование» для бакалавров направления 38.03.01 «Экономика» направленность «Финансы и кредит»: учебно-методическое пособие / Т. С. Кравченко, А. Б. Дударева. — Орел: ОрелГАУ, 2024. — 40 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/448991> (дата обращения: 03.01.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
15. «Белорущенко, Я. А. Бюджетирование в рыбной отрасли : учебное пособие / Я. А. Белорущенко ; составитель Я. А. Белоущенко. — Керчь: КГМТУ, 2018. — 122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/140618> (дата обращения: 03.01.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.» (Белорущенко, Я. А. Бюджетирование в рыбной отрасли : учебное пособие / Я. А. Белорущенко ; составитель Я. А. Белоущенко. — Керчь : КГМТУ, 2018. —

122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/140618> (дата обращения: 03.01.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 32.).

16. В Абхазии вернулись к четырехчасовым ограничениям в подаче электричества [Электронный ресурс]. URL: https://finance.mail.ru/2025-01-02/v-abhazii-vernulis-k-chetyrehchasovym-ogranicheniyam-v-podache-elektrichestva-64310816/?frommail=1&from=mail_tab&utm_partner_id=625 (дата обращения: 03.01.2025).

17. Царегородцева, С.Р. Анализ и планирование коммерческой деятельности : учебное пособие / С. Р. Царегородцева, З. О. Фадеева, Г. В. Савин. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. — 258 с.

18. Базарова, М. У. Бухгалтерский управленческий учет: инструмент управления организацией: учебное пособие / М. У. Базарова, И. А. Билтуева. — Улан-Удэ: Бурятская ГСХА им. В.Р. Филиппова, 2023. — 198 с.

19. Щепетова, В. Н. Теоретические основы экономического анализа: учебное пособие / В. Н. Щепетова. — Москва : МУИВ, 2023. — ISBN 978-5-9580-0664-9.

20. Гварлиани, Т.Е., Вербин, Ю.И. Бюджетирование и диагностика предпринимательской деятельности: учебно-методическое пособие / составители Т. Е. Гварлиани, Ю. И. Вербин. — Сочи: СГУ, 2021. — 32 с.

21. Гварлиани, Т.Е., Синявская, Е.Е. Методическое пособие по подготовке к государственной итоговой аттестации для магистров по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», магистерская программа «Финансовая и управленческая бизнес-аналитика» : учебно-методическое пособие / составители Т. Е. Гварлиани, Е. Е. Синявская. — Сочи: СГУ, 2022. — 36 с.

22. Янданова, Ц.Н. Основы управленческого учета : учебное пособие / составитель Ц. Н. Янданова. — Улан-Удэ : БГУ, 2021. — 92 с. — ISBN 978-5-9793-1594-2.

23. Юсуфов, А. М. Основы управленческого учета : учебное пособие / А. М. Юсуфов, А. М. Мусаева, З. А. Оруджева. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2022. — 212 с. — ISBN 978-5-00128-991-32.
24. Сизон, А. В. Агаркова, И. И. Глотова [и др.] Финансы некоммерческих организаций : учебное пособие / Ю. Е. Сизон, А. В. Агаркова, И. И. Глотова [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2023. — 244 с
25. Бобрышев, А. Н. Управленческий учет по проектам: теория и инструментарий : монография / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова. — Ставрополь : СтГАУ, 2023. — ISBN 978-5-9596-1896-4.
26. Сигидов, Ю. И. Управленческая отчетность : учебное пособие / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. — Краснодар : КубГАУ, 2020. — 107 с. — ISBN 978-5-907294-91-2.
27. Узарханова, А. С. Управленческий учет : учебное пособие / А. С. Узарханова. — Махачкала : ДГПУ, 2021. — 164 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/262247> (дата обращения: 03.01.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
28. Куницкая, Е. В. Системы планирования и контроля: финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / Е. В. Куницкая. — Пенза : ПГУ, 2020. — 156 с. — ISBN 978-5-907262-14-0.
29. Фальченко, О.Д., Майданик, В.Е., Ковалев, В.Е. Исследование бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности : учебное пособие / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев [и др.]. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. — 135 с.
30. Кружкова, Т.И., Рущицкая, О.А., Рущицкая, О.Е., Ручкин, А.В. История экономических учений: учебное пособие / Т. И. Кружкова, О. А. Рущицкая, О. Е. Рущицкая, А. В. Ручкин. — Екатеринбург: УрГАУ, 2022. — 156 с. — ISBN 978-5-87203-495-7.

Приложение 1

Фактически отработанные к/дни в и процент загрузки в летней период 2020-
2024г.г.

Наименование	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
План количество к/дней	38160	38160	38160	38160	38160
Фактическое количество к/дней	9009	22159	25698	25525	27830
% загрузки	23,6	58	67,3	66,9	72,9

Приложение 2

Средняя стоимость одного дня пребывания в пансионате
за 2020-2024годы, тыс. рублей

Наименование	2020 год			2021 год			2022 год			2023 год			2024год		
	Чел	к/д	сумма	Чел	к/д	сумма	Чел	к/д	сумма	Чел	к/д	сумма	Чел	к/д	сумма
Итого:	891	9009	15044.8	2121	22159	40141.4	2592	25698	53191.9	2618	25525	56983.4	2700	27830	68084
Средняя стоимость 1 к/дня			1669,97			1811,51			2069,8			2232,45			2446,4

