

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.04.01. Экономика
Кафедра экономики и информационных технологий

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

 Газетдинов М.Х.
«28» января 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Разработка бюджета предприятия на основе цифровых технологий

Обучающийся:



Ламанова Вероника Дмитриевна

Руководитель:
к.э.н., доцент

Гатина Фарида Фаргатовна

Рецензент:
к.э.н., доцент



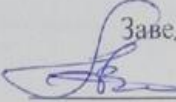
Нуриева Регина Ирековна

Казань 2022

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.04.01 Экономика
Кафедра экономики и информационных технологий

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Газетдинов М.Х.
«17» января 2020 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Ламановой Вероники Дмитриевны

1. Тема работы: «Разработка бюджета предприятия на основе цифровых технологий»
2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «28» января 2022 г.
3. Исходные данные к работе: специальная и периодическая литература; бухгалтерская отчётность АО «Агрохолдинг «Красный Восток», устав АО «Агрохолдинг «Красный Восток», нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок
4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические и методологические подходы к формированию бюджета предприятия; современное состояние формирования бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»; совершенствование применения цифровых технологий при разработке бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»
5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«17» января 2020 г.

Руководитель:

Задание принял к исполнению:



Ф.Ф. Гатина
В.Д. Ламанова

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.01.21	выполнено
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ	16.04.21	выполнено
1.1. Понятие бюджета и бюджетирования, его задачи и роль в финансовом планировании		
1.2. Порядок формирования и корректировки бюджета		
1.3. Процесс исполнения бюджета на предприятии		
2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА В АО «АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК»	25.06.21	выполнено
2.1. Краткая характеристика АО «Агрохолдинг «Красный Восток»		
2.2. Анализ использования современных цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»		
2.3. Анализ действующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии		
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ БЮДЖЕТА В АО «АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК»	17.12.22	выполнено
3.1. Основные недостатки существующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии		
3.2. Основные направления совершенствования применения цифровых технологий при формировании бюджета предприятия		
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	21.01.22	выполнено
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	21.01.22	выполнено
ПРИЛОЖЕНИЯ	21.01.22	выполнено

Обучающийся

Руководитель

В.Д. Ламанова

Ф.Ф. Гатина

Аннотация
к выпускной квалификационной работе магистра на тему:
«Разработка бюджета предприятия на основе цифровых технологий»

Выпускная квалификационная работа изложена на 79 страницах, включает 9 таблиц, 9 рисунков и 5 приложений. При написании выпускной квалификационной работы было использовано 50 источников литературы. Работа состоит из введения, трёх глав и заключения.

В данной работе рассмотрены теоретические и методологические подходы к формированию бюджета предприятия, отражены основные понятия бюджета и бюджетирования, его задачи и роль в финансовом планировании. В практической части работы дана краткая характеристика АО «Агрохолдинг «Красный Восток», проведён анализ действующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии. Разработаны основные направления совершенствования применения цифровых технологий при формировании бюджета предприятия. ВКР основана на практических материалах исследуемого объекта. Компетенции, предусмотренные программой государственной итоговой аттестации, освоены в полном объёме. Полученные результаты достоверны, выводы и предложения обоснованы и могут быть рекомендованы к внедрению в практическую деятельность сельскохозяйственных организаций.

Annotation
for the final qualifying work of the master on the topic:
"Development of the enterprise budget based on digital technologies"

The final qualifying work is presented on 89 pages, includes 9 tables, 9 figures and 5 applications. When writing the final qualifying work, 50 literature sources were used. The work consists of an introduction, three chapters and a conclusion.

This paper discusses the theoretical and methodological approaches to the formation of the enterprise budget, reflects the basic concepts of budgeting and budgeting, its tasks and role in financial planning. In the practical part of the work, a brief description of Krasny Vostok Agroholding JSC is given, an analysis of the current methodology for developing a budget using digital technologies at the enterprise is carried out. The main directions for improving the use of digital technologies in the formation of the enterprise budget have been developed. WRC is based on the practical materials of the object under study. The competencies provided for by the program of the state final certification have been mastered in full. The results obtained are reliable, the conclusions and suggestions are justified and can be recommended for implementation in the practical activities of agricultural organizations.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1. Понятие бюджета и бюджетирования, его задачи и роль в финансовом планировании	10
1.2. Порядок формирования и корректировки бюджета.....	16
1.3. Процесс исполнения бюджета на предприятии.....	26
2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА В АО «АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК»	33
2.1. Краткая характеристика АО «Агрохолдинг «Красный Восток»	33
2.2. Анализ использования современных цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток».....	46
2.3. Анализ действующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии	53
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ БЮДЖЕТА В АО «АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК».....	66
3.1. Основные недостатки существующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии.....	66
3.2. Основные направления совершенствования применения цифровых технологий при формировании бюджета предприятия	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
П Р И Л О Ж Е Н И Я.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Одну из главных задач, которую необходимо решить руководителю любого предприятия – это управление денежными средствами. Наиболее эффективным решением данной задачи является применение цифровых технологий при разработке бюджета. Процедура бюджетирования применяется абсолютно во всех предприятиях, в не зависимости от её размера и направления деятельности. Ежедневно руководители и директора по направлению устанавливают цели, определяют этапы и методы их достижения, осуществляют контроль над процессом выполнения поставленных задач, проводят анализ и корректировку достигнутых результатов и формируют новые управленческие решения, которые нацелены на повышение эффективности работы предприятия. В этом и заключается стандартизированный процесс бюджетирования: составление плана → анализ фактических результатов → составление плана, который является одной из ключевых технологий управления организацией.

В методике управления денежными средствами предприятия существует множество самых разнообразных видов бюджетов, однако, несмотря на всё многообразие, наиболее актуальным и востребованным на предприятии является бюджет движения денежных средств, так как денежные средства считаются необходимым инструментом, обеспечивающим устойчивую работу предприятия и отражающим результативность её деятельности. Применение метода бюджетирования денежных средств даёт возможность эффективного планирования, контроля и управления данным ресурсом.

Основная цель управления денежными средствами заключается в том, чтобы не допустить на предприятии дефицита, либо профицита средств. Излишек свободных денег на остатке – это упущенная выгода, а дефицит говорит о её неплатежеспособности. Бюджет движения денежных средств служит качественным инструментом финансового менеджмента, который позволяет рационально управлять денежными ресурсами компании. БДДС

очень важен для эффективного управления денежными потоками при грамотном планировании, разработке, контроле, анализе и корректировке. В каждой организации существуют определённые регламенты, практики и операции, в соответствии с которыми и разрабатываются планы.

Под цифровыми технологиями понимается вся совокупность форм, методов и средств автоматизации информационной деятельности в различных областях и сферах. Как наука, цифровая технология включает методологические и методические положения, а также методы использования инструментальных технических средств, которые имитируют и поддерживают информационное пространство и деятельность людей, вовлекающихся в это пространство.

Качественные цифровые системы и технологии позволяют осуществить процесс разработки бюджета максимально корректным и полным, при этом предполагается экономия затрат труда, времени и других материальных ресурсов, необходимых для реализации данных процессов. В настоящее время стабильная работа любого предприятия непосредственно связана с современными методами управления финансовыми и цифровыми ресурсами. Одним из методов является обучение специалистов новым, современным компьютерным программам и технологиям, которые могут помочь решить возникшие проблемы и поставленные задачи.

Исходя из вышесказанного, целью выпускной квалификационной работы служит выявление основных направлений совершенствования внедрения цифровых технологий при разработке бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

Достижение поставленной цели осуществляется решением следующих задач выпускной квалификационной работы:

1. Теоретическое обоснование понятия, разработки и исполнения бюджета;
2. Оценка современного состояния разработки бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»;

3. Выявление путей совершенствования применения цифровых технологий при формировании бюджета.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы отдельными предприятиями, организациями, фирмами, компаниями и корпорациями. Сформулированные в работе выводы и предложения могут способствовать совершенствованию и облегчению процесса разработки бюджета на основе цифровых технологий любого предприятия и фирмы в целом.

Источниками информации при написании выпускной квалификационной работы послужили: труды отечественных и зарубежных авторов, интернет источники, правовые системы, законодательные и нормативно-правовые акты, специализированные периодические издания по теме исследования.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы применялись следующие методы научного исследования: теоретический анализ и синтез, исследования научной, учебной и периодической литературы, статистические методы, сравнительный анализ, наблюдение, опрос и т.д.

Методологической и методической базой исследования являются теоретические основы в области бухгалтерского и управленческого учёта, рассмотренные в работе следующих авторов: Абрютина М. С., Баландина А. С., Вахрушина М. А., Герасимова Л. Н., Кащеева Р. В., Кузьмина М. С., Кукухина И. Г., Масленченков Ю. С., Немировский И. Б., Соколова Я. В., Смирнова Т. Е., Щиборщ К. В.

Основные методики разработки бюджета изучены в трудах Бариленко В. И., Виткалова А. П., Гладкого А. А., Глазьева А. В., Карпова А. Е., Колесникова С. Н., Ладыгина В. В., Миллера Д. П.

Влияние цифровых технологий на разработку бюджета отражены в трудах Алетдинова А. А., Афонина В. Е., Ванюшина О. И., Головенчик Г. К., Ершова Т. В., Иванова В. В., Лазько О. В., Меденникова В. И., Мурсалимова Д. А., Положихиной М. А., Смирновой Т. Е., Таран Ю. Е.

Структура и объём выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников, состоящий из пятидесяти наименований и пяти приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие бюджета и бюджетирования, его задачи и роль в финансовом планировании

Любое предприятие, в нынешних условиях хозяйствования, находится в поисках эффективных методов контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности. Для успешного функционирования на рынке предприятия, стремящиеся к успеху в конкурентной борьбе, должны обладать чётким и обоснованным стратегическим планом, в котором определены и подробно указаны цели, задачи, пути развития, а также возможность непредвиденных отклонений от плана. С целью недопущения таких сценариев и служит процесс бюджетирования [9].

Многие современные предприятия на сегодняшний день используют огромный набор инструментов стратегического и операционного управления, и бюджетирование является его важнейшим элементом. Несмотря на то, что бюджетирование довольно часто применяется в деятельности российских и зарубежных предприятий, кроме того растёт интерес к проблеме формирования и совершенствования данного процесса управления, что находит отражение в современной специализированной в данной области литературе, однако до настоящего момента не была определена конкретная интерпретация содержательного понятия бюджетирования [11].

Прежде всего, следует определить, что мы понимаем под термином «бюджет». Для этого, проведём оценку различных точек зрения и придём к выводу, что основная часть авторов рассматривают понятие «бюджет» как один из разновидностей плана. Исходя из этого, целесообразно привести и рассмотреть несколько определений понятия «бюджет». [16].

Бюджет – это, прежде всего, финансовый план определённого субъекта (семьи, бизнеса, предприятия, государства), который устанавливается на конкретный промежуток времени, в основном на один календарный год.

Бюджет – это один из способов формирования и расхода денежных средств, который, несомненно, служит для финансового обеспечения задач и функций конкретного субъекта [25].

В теории финансового права бюджет рассматривается с трёх точек зрения:

1. Материальная – как централизованный денежный капитал, которым, прежде всего, распоряжаются органы власти;

2. Экономическая – как разновидность финансовых отношений, возникающие по причине образования, распределения и владения централизованными денежными ресурсами, которые, разумеется, необходимы с целью решения общих вопросов органов власти, а также органов местного самоуправления.

3. Правовая – бюджеты существуют и утверждаются в виде законов и правовых актов [31].

Бюджет – это способ функционирования механизма образования и расходования средств, используемых, прежде всего, на государственные цели. Функционирование бюджета определяется как процесс реализации экономических и юридических законов как единое целое, что сказывается на материальной составляющей бюджета. При этом только с помощью закона фонды денежных средств, финансовые ресурсы способны являться бюджетом [38].

Значимым для понимания сути бюджета являются следующие факты:

1. Бюджет является важным условием существования и обеспеченности суверенного государства и публично-правового образования;

2. Бюджет, в виде образования и использования денежных средств, существует, вероятно, на определённый период времени;

3. В форме закона действует и по сегодняшний день [46].

Задачи бюджета:

1. Перераспределение ВВП;

2. Государственное регулирование и стимулирование экономики;

3. Реализация социальной политики государства;
4. Поддержание кредитно-денежной политики государства;
5. Создание и развитие новейших технологий;
6. Решение государственных, а также международных задач;
7. Контроль над формированием и использованием денежного капитала.

Функции бюджетной системы:

1. Распределительная функция – действует с помощью формирования и использования централизованных денежных средств по уровням власти государственного и местного управления. С помощью бюджета государство направляет средства на поддержку и развитие отдельных отраслей и регионов;

2. Перераспределительная функция – выражается на этапах создания доходов бюджета и перераспределения бюджетных ресурсов, при формировании бюджетов происходит изъятие части валового внутреннего продукта с дальнейшим перераспределением между нуждающимися экономическими субъектами;

3. Контрольная функция – подразумевает возможность и необходимость органов власти отслеживать поступление и использование бюджетных средств, и их реализацию;

4. Стимулирующая функция – бюджет выступает в качестве инструмента влияния на регионы, отрасли, предприятия в нужном направлении;

5. Социальная функция - выражается в непосредственной поддержке и финансировании различных членов общества;

6. Функция планирования – служит для создания грамотной и эффективной бюджетной политики, а также перераспределения обязанностей между органами власти различных уровней [28].

По видам бюджет делится на такие группы, как:

1. По принадлежности к различным уровням бюджетной системы:

1.1. Федеральный бюджет (государственный) – служит, прежде всего, для обеспечения задач и функций, которые относятся к полномочиям Российской Федерации. Концентрация средств на уровне федерального

бюджета даёт возможность распоряжаться ресурсами и нацелить их на определяющие направления экономического и социального развития и реализовать единую экономическую и финансовую политику на территории страны;

1.2. Бюджет Субъектов Федерации (региональный) – необходим для того, чтобы обеспечить задачи и функции, которые относятся к предмету ведения субъекта Российской Федерации;

1.3. Местный (муниципального образования) бюджет – рассматривается в качестве формы создания, а также расходования денежных ресурсов, необходимых для того, чтобы обеспечить задачи и функций, которые принадлежат к предмету ведения местного самоуправления;

1.4. Вышестоящий бюджет (федеральный, региональный) - выступает средством финансирования минимума расходов, благодаря существующим фондам финансовой поддержки, из которых обеспечивается финансовая помощь в форме безвозмездных и безвозвратных перечислений [6].

2. По сроку, на который принимается бюджет:

2.1. Годовой – это план предполагаемых расходов в течение года;

2.2. Дробный – это бюджет, который принимается на три месяца и полугодие, обычно, по причине сложного финансового положения в стране;

2.3. Многолетний – это бюджет, который составляется на несколько лет, в том числе ежегодно пересматривающийся и передвигающийся на 12 месяцев вперед [6].

3. По содержанию и цели принятия:

3.1. Бюджет развития – это одна из частей расходов бюджета, содержащая капитальные затраты;

3.2. Военный бюджет – это количество расходов и затрат государства, которые нацелены на обеспечение работоспособности страны, в том числе для поддержки и модернизации вооружённых сил страны и разработки перспективных решений;

3.3. Чрезвычайный бюджет - это бюджет, который принимается в случае введения в стране чрезвычайного положения, либо в дополнение к обычному бюджету, либо вместо него;

3.4. Социальный бюджет – это бюджет, который направляется на потребности социального обеспечения и социального страхования [6].

4. Экономические разновидности бюджета:

4.1. Консолидированный бюджет – свод бюджетов на определённом территориальном образовании;

4.2. Национальный бюджет - государственный бюджет, а также доходы и расходы других звеньев и уровней;

4.3. Бюджет брутто – в нём, в первую очередь, отражаются все суммы доходов и расходов государственной власти;

4.4. Бюджет нетто – в нём содержатся только конечные финансовые результаты деятельности;

4.5. Дефицитный бюджет – это бюджет, при котором расходы превышают доходы. Это наиболее проблематичное состояние, так как оно может навредить функционированию финансовой системы и требует поиска источников его покрытия. Основным способом снижения дефицита бюджета является увеличение доходов за счёт повышения налогов, либо сокращение отдельных статей бюджетных расходов. Одним из способов покрытия дефицита бюджета являются государственные займы и создание государственного долга;

4.6. Профицит бюджета – это бюджет, при котором доходы превышают расходы. В общем, профицит является положительным состоянием, в силу того, что у государства появляются дополнительные денежные ресурсы для выполнения своих функций, но при этом возникают две основные задачи по распоряжению профицита – сберегать или использовать;

4.7. Сбалансированный бюджет – состояние бюджета, при котором доходы равны расходам;

4.8. Бюджет действующих и принимаемых обязательств – это объём ассигнований, который необходим для исполнения в планируемом периоде времени расходных обязательств, определяющихся существующими нормативными актами, договорами и соглашениями [10].

Далее целесообразно рассмотреть основные точки зрения к понятию «бюджетирование», представленные на рисунке 1.



Рис. 1 – Понятие «бюджетирование»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существуют различные, отличные от других точки зрения на понятие бюджета и бюджетирования. Однако необходимо различать два этих обширных определения. Бюджет - это документ, с помощью которого ведётся хозяйственная деятельность предприятия. Бюджетирование – это процесс разработки и реализации данного документа на практике. Бюджетирование на сегодняшний момент является основным инструментом современного руководителя, который даёт возможность повысить эффективность деятельности предприятия. Использование процесса бюджетирования позволяет руководителям отслеживать состояние дел в каждом структурном подразделении предприятия, обеспечивать взаимодействие всех подразделений и нацелить на общую стратегическую цель их действия. Также бюджетирование предоставляет

возможность заранее увидеть и просчитать возможные риски, и соответственно, принять необходимые меры.

1.2. Порядок формирования и корректировки бюджета

В любом предприятии не существует единой модели формирования и корректировки бюджета, потому что каждое предприятие придерживается своей особенности её построения. Обращая внимание на цель деятельности предприятия и объект планирования, создаются индивидуальные бюджеты, которые берут во внимание особенность данного предприятия, какими финансовыми возможностями оно обладает, при этом используя свои средства и свои ресурсы. Мероприятия по формированию и корректировке бюджета выглядят как некий замкнутый цикл, который состоит из планирования, составления проекта бюджета, исполнения, контроля, разработки отчёта, анализа и корректировки. Каждый из этапов данных мероприятий представлен на рисунке 2.



Рис. 2 – Этапы формирования бюджета

На этапе планирования и составления проекта бюджета происходит анализ и сбор текущих показателей деятельности предприятия, осуществляется их глубокое изучение, происходит отбор необходимых показателей и на основании данного отбора определяются необходимые направления дальнейших действий, формируется план для реализации этих действий,

которому предприятию необходимо придерживаться. Также необходимо обращать внимание на возможные непредвиденные обстоятельства и риски и заранее определять необходимые действия по их сокращению. Составлением плана проекта бюджета занимается исполнительный орган, который осуществляет данную деятельность за десять месяцев до начала финансового года [16].

После того как сформирован план бюджета, определены цели и задачи на предстоящий период, руководитель принимает решение об утверждении бюджета либо его отклонении [28].

На этапе исполнения, после утверждения бюджета руководителем, необходимо отслеживать своевременное и полное поступление доходов согласно срокам, а также необходимое финансирование подразделений согласно статье расходов, уплату налогов и кредитных обязательств, если они имеются [28].

Этап контроля очень важен для предприятия и любой организации, он осуществляется как на этапе планирования, так и на этапе исполнения бюджета. Главной особенностью данного этапа является выявление отклонений показателей по статьям бюджета, которые уже достигнуты, от тех показателей статей бюджета, которые были запланированы. Затем необходимо проанализировать причины, по которым возникли отклонения, и принять необходимые решения для недопущения подобных отклонений [14].

После выявления отклонений следует этап разработки отчёта об исполнении бюджета и его анализ, где разрабатываются необходимые отчёты, графики, чтобы представить наглядность причин отклонений и отдаются на рассмотрение руководителю [11].

Немаловажно обращать внимание, что на каждой стадии должна быть возможность корректировки бюджета, к примеру, в соответствии со сложившейся ситуацией и невозможностью её исполнения в связи с некоторыми обстоятельствами. Внесение корректировок в бюджет при сложившихся обстоятельствах и путях их устранения даст возможность

обеспечить ему такие особенности, как гибкость и адаптивность, что в настоящее время крайне важно [21].

Трудоёмкая процедура внедрения системы бюджетирования может растянуться на месяцы, возможно, и на годы. Помимо затрат времени, эта процедура требует наличия грамотных и образованных специалистов, способных руководить данной системой [25].

Далее рассмотрим некоторые особенности процедуры формирования бюджета:

1. Бюджет может являться недостижимым, если поставленные цели трудно достичь;

2. Бюджет может являться неприемлемым, если цели, которые необходимо достичь, не выгодны;

3. При формировании бюджета необходимо ориентироваться на бухгалтерскую финансовую отчётность;

4. Эффективно ли спланирован бюджет, оценивают в период исследования финансового состояния предприятия;

5. На сегодняшний день осуществлять процесс формирования и разработки бюджета невозможно без применения компьютерной техники, современных цифровых технологий и соответствующего ПО [31].

Рассматривая последовательность формирования бюджета, выделяют два основных этапа бюджетирования, каждый из которых является завершённым этапом планирования:

1. Подготовка операционного бюджета;

2. Подготовка финансового бюджета [31].

Операционный бюджет включает в себя:

1. Бюджет продаж;

2. Бюджет производства;

3. Бюджет производственных запасов;

4. Бюджет прямых затрат на материалы;

5. Бюджет производственных накладных расходов;

- Очерёдность формирования основного бюджета удобно наглядно представить в виде схемы, представленной на рисунке 3 [35].

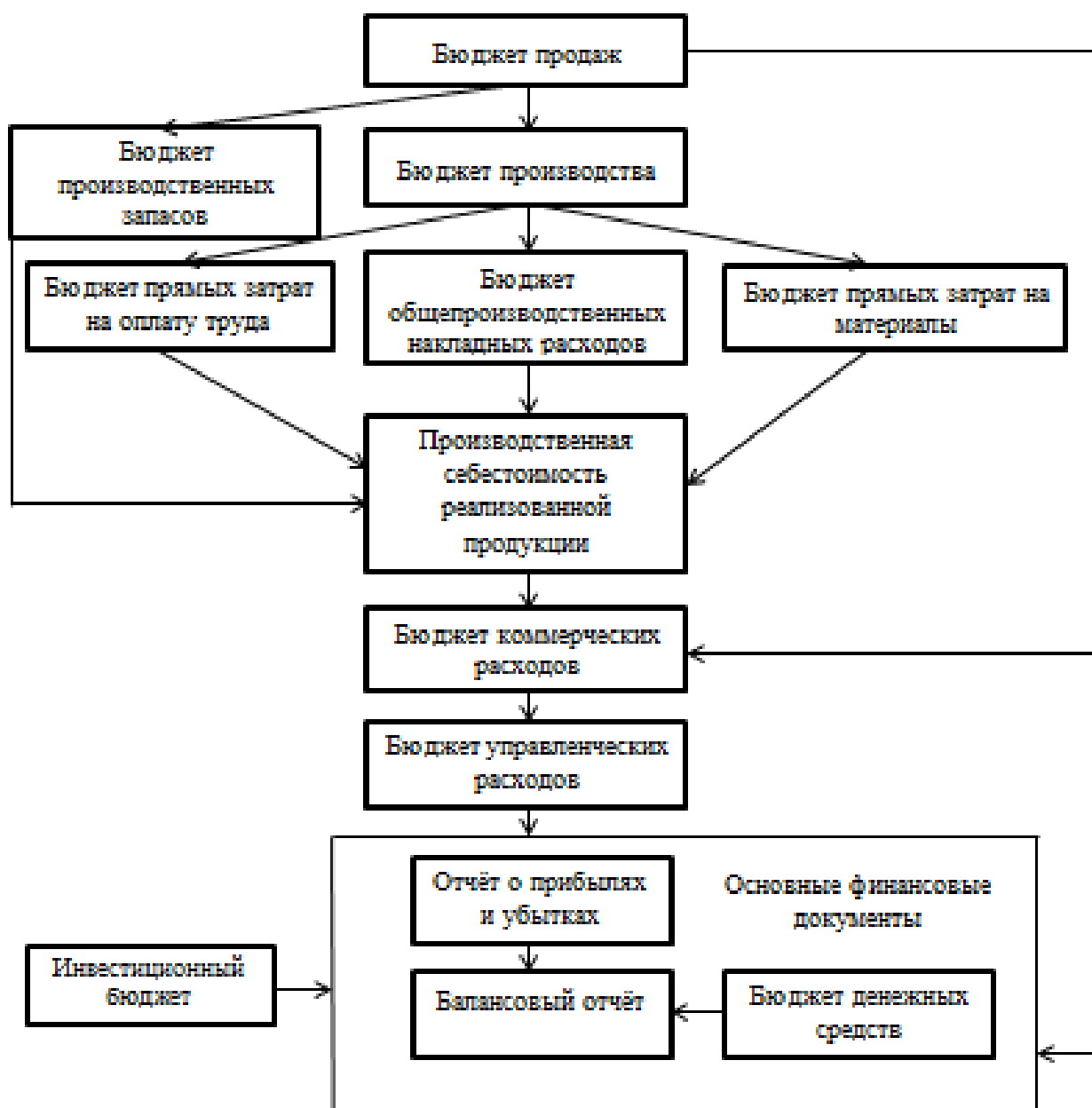


Рис. 3 – Схема формирования основного бюджета

Процесс формирования бюджета начинается с разработки бюджета продаж.

Бюджет продаж – это операционный бюджет, содержащий в себе, в первую очередь, сведения об объеме продаж, а также цене и ожидаемом доходе от сбыта товаров. Данный бюджет очень важен для предприятия, поэтому следует формировать отдельные специализированные подразделения, которые систематично и ежедневно работают над исследованием рынка, анализом необходимого объёма продукции. Данным подразделением, как правило, считается отдел бюджетирования и сводной отчётности. От того, насколько грамотно составлен бюджет продаж, в первую очередь, зависит процесс бюджетирования и эффективная работа всего предприятия [44].

В период формирования бюджета продаж, предприятие должно задуматься и, прежде всего, ответить на следующие вопросы:

1. Что предприятие будет производить?
2. Каким образом будет осуществляться производство?
3. В какую цену будет осуществляться продажа?
4. В каком количестве будет производиться сбыт продукции?
5. Какой процент от продаж предприятию целесообразно будет оплатить на данный период времени, в следующем месяце, а также задуматься о необходимости планирования задолженности?

В целом, в анализируемом периоде предприятие уже производит различные виды продукции. Ориентируясь на стратегический план, отдел бюджетирования и сводной отчётности, в первую очередь, оценивает экономический портфель и даёт прогнозы относительно жизнеспособности и объёмов реализации того или иного вида продукции [46].

На объём реализации необходимой продукции, прежде всего, влияют такие факторы, как:

1. Цена и качество сбываемой предприятием продукции;
2. Уровень и качество обслуживания;
3. Конкурентная составляющая;

4. Перспективы продаж выпускаемой продукции в долгосрочном периоде;

5. Сезонный фактор;

6. Уровень заработной платы, безработицы;

7. Темп роста производства продукции, прежде всего, по отраслям;

8. Количество сбытой продукции в прошлых периодах;

9. Степень производительности предприятия, наличие автоматизированного и качественного производственного оборудования;

10. Уровень прибыли от сбываемой продукции;

11. Реклама.

Говоря о видах платежей, с помощью которых может быть оплачена вся реализованная продукция на предприятии, можно выделить несколько способов оплаты:

1. Сто процентная предоплата;

2. Фактическая оплата после получения товара;

3. Три банковских дня с даты получения товара;

4. Тридцать календарных дней с даты получения товара;

5. Продажа товара в кредит, иначе говоря, с временной отсрочкой платежа [46].

Таким образом, к формированию бюджета продаж предъявляются следующие условия:

1. Бюджет необходимо формировать, главным образом, учитывая спрос на производимую продукцию, территориальную составляющую, особенности и потребности покупателей, сезонный фактор;

2. К тому же, в бюджете лучше всего указывать месячный или квартальный объём продаж;

3. Бюджет, прежде всего, включает в себя планируемые поступления от продаж в денежном эквиваленте, которые целесообразно включить в доходную часть бюджета;

4. В период планирования денежных средств от продаж, главным образом, следует следить за тем, какая часть продукции была оплачена в месяц отгрузки, какая будет оплачена в следующий месяц, либо имеется безнадежная задолженность перед предприятием [38].

Далее, после того, как сформирован бюджет продаж, следующим этапом служит формирование бюджета коммерческих расходов. Во время формирования данного бюджета, необходимо, в первую очередь, принимать во внимание следующие факторы:

1. Коммерческие расходы целесообразно сопоставлять, прежде всего, с объемом продаж;
2. Необходимо планировать основную часть затрат на реализацию продукции в процентах от объема реализации;
3. В том случае, если производится сокращение затрат на такие мероприятия, как стимулирование сбыта, то, несомненно, объем продаж повышаться не будет;
4. Расходы на рекламу и продвижение товара являются одним из главных составляющих коммерческих расходов;
5. Коммерческие расходы группируются по различным признакам, и, в первую очередь, зависят от сегментации рынка;
6. В бюджет коммерческих расходов также входят такие расходы, как хранение, страховка, складирование [27].

Бюджет производства – это, прежде всего, производственная программа, которая служит для определения запланированной номенклатуры и необходимого объема производства. Данный бюджет, главным образом, отталкивается от бюджета продаж. Он, в первую очередь, обращает внимание на уровень и возможности производства, роста, либо сокращения запасов продукции, а также уровень закупок из внешней среды.

Кроме того, ежемесячно необходимо разрабатывать бюджет производственных запасов. Данный бюджет, в главной степени, наглядно показывает планируемые уровни сырья, материалов, а также готовой

продукции. К тому же, данным бюджет помогает отделу снабжения, так как может отразить возможные затруднения в поставке необходимых для производства материалов, неточности при планировании объёма продаж, многие другие факторы [38].

Бюджет прямых затрат на материалы – отражает степень необходимости предприятия в материалах, полуфабрикатах, комплектующих, прежде всего, в количественных показателях.

При разработке бюджета затрат на материалы, в первую очередь, следует учесть следующие факторы:

1. Затраты бывают прямые и косвенные;
2. Прямые затраты – это затраты на материалы, из которых, главным образом, производится конечный продукт;
3. Бюджет прямых затрат на материалы отталкивается, прежде всего, от бюджета производства, а также бюджета продаж;
4. Объём прямых затрат, прежде всего, составляется по срокам и порядку погашения кредиторской задолженности [11].

Бюджет затрат на оплату труда – это плановые показатели предприятия на заработную плату основных рабочих [6].

При разработке данного бюджета, главным образом, обращают внимание на следующее:

1. Бюджет формируется, ориентируясь, прежде всего, на производительность работающего персонала, а также ставку оплаты труда;
2. К тому же, существует фиксированная и сдельная оплата труда [25].

Если предприятие, по каким либо причинам не может во время выплатить заработную плату, необходимо, в первую очередь, создавать график погашения задолженности по заработной плате [29].

Бюджет общепроизводственных расходов – это план всех затрат предприятия, который, главным образом, связан с производством продукции, исключая затраты на материалы, а также на оплату труда [6].

Общепроизводственные расходы состоят из постоянной и переменной частей. Постоянная часть планируется, исходя из существующей потребности производства, а переменная часть, главным образом, применяет подход, основанный на нормативах [16].

Бюджет управленческих расходов в основном не связан с производством и сбытом продукции. Это, в первую очередь, такие расходы, как содержание различных отделов, расходы на отопление, освещение, связь, налоги и многие другие показатели [31].

После составления выше описанных бюджетов, необходимо формировать основной финансовый бюджет [6].

Прогнозный отчёт о прибылях и убытках – это форма финансовой отчётности и составляется она для того, чтобы установить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств, в бюджете денежных средств. Данный отчёт в краткой форме содержит плановые показатели прибыльных операций предприятия и даёт возможность проанализировать влияние индивидуальных смет на годовую смету [36].

Далее разрабатывается бюджет денежных средств. Данный бюджет отражает платежи и поступления денег, которые планируются в будущем. Приход подразделяется на источники поступления средств, а расход – на направления использования [46].

Минимальная сумма денег на остатке выступает, главным образом, «страховкой», которая позволяет минимизировать риски и даёт возможность исправить ошибки в управлении движением денежных средств. Данная сумма не является фиксированной, и меняется в зависимости от финансового положения. Кроме того, возможно хранить денежные средства на депозитах, чтобы иметь часть денег в запасе [11].

Бюджет денежных средств обычно формируется по основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Такое разделение удобно и наглядно [11].

На завершающей стадии бюджетирования формируется прогнозный баланс. Прогнозный баланс – это форма отчётности, которая, в первую очередь, содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец периода, по которому осуществляется прогноз [6].

Прогнозный баланс помогает обозначить отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься, как правило, не планировало, например, снижение ликвидности предприятия [6].

Также существуют различные подходы к разработке бюджетов, представленные на рисунке 4.

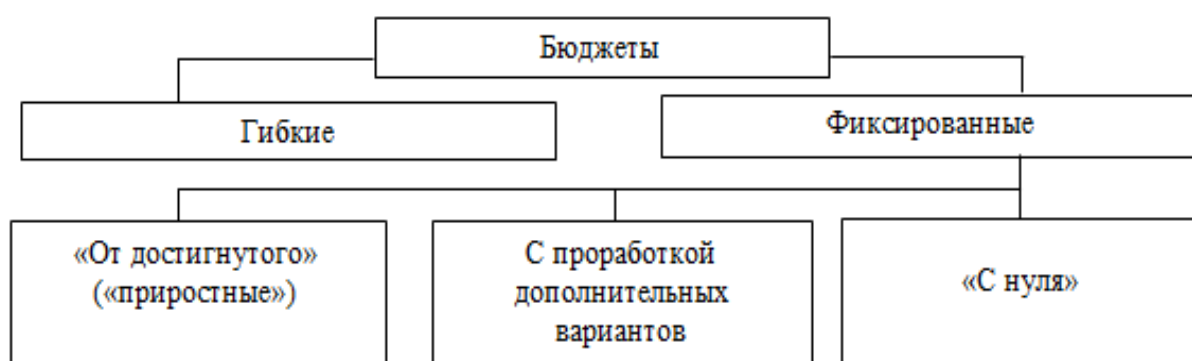


Рис. 4 – Подходы к разработке бюджетов

Гибкий бюджет наглядно демонстрирует сумму затрат и результатов при разном объёме деятельности определённого отдела. В зависимости от объёма деятельности, безусловно, происходят изменения в переменных и смешанных расходах, а постоянные остаются в первоначальном виде. Поэтому гибкий бюджет определяет норму переменных затрат на единицу продукции и увеличения смешанных затрат на единицу прироста продукции. Этот показатель представляет собой норму, умноженную на цену. Постоянные затраты распределяются отдельно от переменных затрат. Данный бюджет предоставляет прогнозные данные, которые автоматически корректируются с учётом изменения уровня выпуска. Гибкий бюджет при планировании помогает выбрать предпочтительный объём производства и продаж, а при анализе – оценить фактические результаты [38].

Фиксированный бюджет, в первую очередь, не меняется и не зависит от колебаний уровня деловой активности, поэтому его, главным образом, используют для планирования частично регулируемых затрат, не зависящих от объёма выпуска продукции [38].

Фиксированный бюджет может иметь следующие виды:

1. Бюджет «от достигнутого», который ориентируется на статистику прошлых периодов;
2. Бюджет «с проработкой дополнительных вариантов» производит анализ различных вариантов развития событий;
3. Бюджет «с нуля», это такой бюджет, который, главным образом, разрабатывается в первый раз. Это даёт возможность не совершать ошибки, которые были в прошлом [41].

Таким образом, проанализировав данную главу, можно сделать вывод о том, что порядок формирования и корректировки бюджета сложный и поэтапный процесс. Однако в настоящее время в России единой методики разработки бюджета пока не было определено. В связи с этим, экономисты зачастую в качестве ориентира используют зарубежные методики. У каждого предприятия существует своя «Методическая рекомендация по формированию и корректировке бюджета».

1.3. Процесс исполнения бюджета на предприятии

Исполнение бюджета – наиболее важный этап бюджетного процесса. На данном этапе осуществляется сбор ожидаемых доходов, и выполняются расходы согласно разработанной экономической и социальной политики. Для исполнения бюджета отводится финансовый год [1].

Задачи исполнения бюджета:

1. Своевременное и в полном объёме поступление налогов и неналоговых доходов;
2. Получение займов;

3. Финансирование расходов вовремя и в кратчайшие сроки.

В России, в большинстве случаев, используется казначейская система. Данный факт означает, что все манипуляции производят органы исполнительной власти. Исполнительные органы распоряжаются счетами, выступают в роли кассиров и, главным образом, в роли получателей бюджетных средств. От имени, а также согласно приказу управляющих они производят платежи, используя средства из бюджета [2].

Казначейство – это орган исполнительной власти, который обеспечивает исполнение государственного бюджета. В большинстве стран мира существует казначейская система. К их обязанностям относится, в первую очередь, осуществление процедур с бюджетными средствами: фиксирование поступлений в доходную составляющую бюджета, регулирование количества и времени согласования бюджетной составляющей, предоставление права на совершение расходов в соответствии с лимитами, произведение оплат с разрешения непосредственного руководителя [2].

Существует две стороны процесса исполнения бюджета:

1. Исполнение бюджета по доходам, цель которого, главным образом, заключается в контроле и обеспечении вовремя, и в полном объеме поступления доходов в бюджет, ориентируясь на утверждённый руководителем план бюджета;

2. Исполнение бюджета по расходам, целью которого, в первую очередь, является поэтапное и последовательное выделение средств, на оплату различных мероприятий, также предусмотренных в плане бюджета, и контроль над их расходованием [2].

Исполнение бюджета по доходам, это:

1. Зачисление на общий счет доходов от распределения налогов, сборов, и, кроме того, поступлений в бюджетную систему РФ, какие распределяются по нормативам, действующим в текущем финансовом году, со счетов казначейства и других органов власти;

2. Возврат чрезмерно оплаченных, либо чрезмерно взятых сумм, а также возвращение процентов, в случае несвоевременного списания средств, прибавленных в чрезмерно взятые средства;

3. Зачет чрезмерно оплаченных либо чрезмерно взятых сумм в соответствии с законодательством;

4. Уточнение исполнителем доходов поступающих в бюджеты РФ;

5. Перечисление федеральным казначейством денег, какие необходимы с целью реализации возврата чрезмерно оплаченных или чрезмерно взятых сумм налогов, сборов, а также других платежей, со счетов соответствующих бюджетов на соответствующие счета федерального казначейства [2].

К тому же, на счета органов казначейства доходы поступают, в основном, ежедневно. Выписка банка является подтверждением зачисленных средств. Ориентируясь на платёжный документ, казначейство способно контролировать вид дохода и сумму. Все виды доходной части, главным образом, отобраны на основе бюджетной классификации, каждому поступлению присвоен соответствующий код. Учёт налогов и неналоговых доходов также осуществляется согласно присвоенным кодам [1].

Налоговые органы ведут контроль над правильностью начисления налогов, полноту и своевременность их уплаты каждым налогоплательщиком. Они обладают возможностью осуществить разрешение о возврате суммы налога, чрезмерно оплаченной в бюджет, либо о зачёте налоговых платежей, в случае, если переплата одного типа налога сопутствуется неуплатой в срок по другому налогу. Для этого налоговый орган оформляет заключение, которое потом отправляется казначейству. На данном факте орган казначейства оформляет необходимые бумажные документы для осуществления возврата, либо зачёта налога [1].

Исполнение бюджета согласно расходам учитывает:

1. Принятие бюджетных обязательств на выдачу из бюджета денежных средств. Вследствие бюджетного обязательства бюджетополучатели обладают возможностью осуществить реализацию затрат бюджетных денег,

ориентируясь на определённые лимиты. Согласно бюджетному обязательству бюджетополучатели на основании определённых соглашений производят расчеты с поставщиками продукции, реализациями работ, либо осуществлении услуг;

2. Подтверждение денежных обязательств. Использование бюджетных денег никак не способно производиться в случае отсутствия окончания выполнения бюджетных обязанностей. Бюджетополучатели, в первую очередь, должны вовремя предоставить в соответствующие органы необходимые документы, доказывающие реализованные экономические обязательства;

3. Расходы и платежи согласно реализованным бюджетным обязательствам. Использование бюджетных денег производится, главным образом, на основании списания денег со счетов бюджетополучателей в пользу лиц, которые предоставляли необходимые услуги;

4. Подтверждение выполнения денежных обязательств. Причиной расходования денег считается платёжный документ и подотчётная бюджетная сумма денежных средств, что списывается со счетов бюджетополучателей [2].

В случае если в процессе исполнения бюджета возникают дополнительные доходы или экономия в расходах, то эти суммы необходимо направить на выплаты, сокращающие долговые суммы бюджета, либо на уменьшение дефицита бюджета, при этом изменения в закон о бюджете не вносятся [6].

Изменения вносятся в том случае, если:

1. Дополнительные доходы целесообразно направить на другие цели, кроме тех, что указаны в бюджете;

2. Произошли изменения в поступлении более чем на 10 % над утверждёнными суммами [6].

Учёт действий согласно исполнению бюджета, какие осуществляются, в первую очередь, участниками бюджетного процесса, главным образом, в рамках их бюджетных обязанностей, производится на основе лицевых счетов [2].

Действия по исполнению бюджета завершаются 31 декабря, исключением являются операции, указанные БК РФ. После окончания финансового года органы исполнительной власти формируют отчёты об исполнении бюджета и представляют их в Министерство Финансов РФ, который формирует отчёт об исполнении бюджета [2].

Отчет по исполнению бюджета включает сведения о выполнении бюджета по прибылям, затратам и источникам финансирования дефицита бюджета, на основании бюджетной классификации РФ. Годичные сведения по выполнению федерального бюджета, бюджета субъекта РФ, районных бюджетов подлежат рассмотрению федеральным законом, законом субъекта РФ, муниципальным правовым актом [9].

Бюджетная отчётность содержит в себе:

1. Отчёт об исполнении бюджета;
2. Баланс исполнения бюджета;
3. Отчёт о финансовых результатах деятельности;
4. Отчёт о движении денежных средств;
5. Пояснительную записку [9].

Ежегодный отчёт об исполнении бюджета вплоть до его рассмотрения в законодательном органе подлежит, в первую очередь, внешнему контролю, что включает внешнюю проверку экономической отчётности исполнителей бюджетных средств и подготовку заключения на ежегодный доклад об исполнении бюджета [16].

Исполнение бюджета предполагает операции согласно:

1. Текущему моделированию поступающей прибыли;
2. Анализу поступлений;
3. Кассовому выполнению бюджета;
4. Распределению регулирующей прибыли среди бюджетов различных уровней;
5. Учёту доходов и перемещения денежных средств;
6. Оперативно-кассовому моделированию затрат;

7. Расчётам среди бюджетов;
8. Обслуживанию государственных обязательств;
9. Предоставлению бюджетных кредитов, а также займов, и возврата их в установленные сроки;
10. Учёту операций согласно выполнению затрат бюджета;
11. Управлению валютными средствами;
12. Осуществлению нынешнего контроля над исполнением бюджета [16].

Исполнение бюджета, в первую очередь, находится под непрерывным надзором органов власти и конкретных управляющих. Экономический надзор со стороны органов исполнительной власти, муниципальных организаций ведётся контрольными органами Минфина России, финансовыми органами субъектов РФ, а также городских образований, основными распорядителями бюджетных денег и распорядителями бюджетных средств [20].

Основной механизм бюджетного контроля – обнаружение отклонений фактически достигнутых характеристик от запланированных показателей. Руководителю следует осуществлять, а также оказывать воздействие на работу предприятия, только лишь в случае, если образовавшиеся отклонения значительны [20].

Бюджет предприятия составляется для различных временных интервалов (месяц, квартал, год). С этим же промежутком времени должен проводиться надзор за его выполнением, следовательно, для каждого бюджетного периода целесообразно определить уровень доступных отклонений. При этом необходимо гарантировать их слаженность. В случае, если ежемесячные показатели деятельности предприятия пребывают в допустимых границах, то отклонение от фактически достигнутых результатов за год от плановых также не обязано быть выше установленных нормативов [22].

При определении границ отклонений в работе, в основном, применяются два подхода. Способ экспертных оценок отклонений, применяемый с целью установления возможных отклонений, приобрёл максимальное значение на практике, так как не требует затруднительных расчётов, а пределы отклонений

формируются на базе экспертного мнения. В качестве специалистов выступают руководители предприятия, отвечающие за тот или иной операционный бюджет. Однако достоверность пределов достаточно мала [25].

Статистическое исследование отклонений, образующееся в прошлые бюджетные периоды, даёт возможность предоставить квалифицированную оценку пределов возможных отклонений [31].

Применение статистического анализа допустимо только лишь в организациях с массовым и поточным производством, в транспортных компаниях, в организациях промышленных отраслей, в организациях с цикличным осуществлением хозяйственных операций. Это подразумевает наличие в компании сведений о выполнении бюджетов за несколько лет и также даёт возможность обнаружить те отклонения, которые требовали особого внимания непосредственного руководителя [31].

Итоги работы предприятия невозможно распланировать с совершенной точностью, так как они находятся в зависти от ряда случайных, неподконтрольных факторов, которые учесть достаточно трудно. По этой причине оценивая границы допустимых отклонений, можно применять методы теории вероятности, корреляционный анализ, статистический анализ и значение по любой из бюджетных статей рассматривать как случайную величину [32].

Таким образом, бюджетирование считается одной из ключевых дисциплин, которую следует понимать каждому квалифицированному, грамотному специалисту. Процесс бюджетирования, главным образом, содержит в себе ряд важных операций. Бюджетирование даёт возможность таким образом распланировать работу предприятия, для того чтобы гарантировать получение максимально возможной прибыли с наименьшими расходами в обстоятельствах изменчивости состояния рынка. Безусловно, это связано с неминуемым финансовым риском, в особенности в нынешних обстоятельствах хозяйствования, но грамотная сформированная концепция бюджетирования даст возможность свести этот риск к минимуму.

2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА В АО «АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК»

2.1. Краткая характеристика АО «Агрохолдинг «Красный Восток»

Акционерное общество «Агрохолдинг «Красный Восток» расположено по юридическому адресу: 420054, Республика Татарстан, город Казань, улица Тихорецкая, дом 5, помещение 326. Почтовый адрес: 420054, Республика Татарстан, город Казань, улица Тихорецкая, дом 5, помещение 326. Web сайт: <http://www.kvagro.ru>. Организация долгое время работает по этому адресу, что означает её стабильность на рынке.

АО «Агрохолдинг «Красный Восток» был создан весной 2003 года. Организация ведёт свою деятельность в 8 районах Республики Татарстан: Алексеевском, Зеленодольском, Нурлатском, Камско - Устьинском, Рыбно – Слободском, Спасском, Алексеевском, Верхнеуслонском.

Акционерному обществу «Агрохолдинг «Красный Восток» присвоен ИНН 1655173824, ОГРН 1091690013909. Основным видом деятельности предприятия является деятельность по управлению холдинг-компаниями. Руководителем предприятия является генеральный директор Панков Владимир Николаевич [48].

В организационной структуре управления АО «Агрохолдинг «Красный Восток» наблюдается разделение как между элементом ведения собственностью, так и между элементом ведения производством, определены этапы создания необходимых органов управления, их функциональные обязанности, правовые аспекты и границы ответственности как в основной, так и в дочерних предприятиях.

Схема организационной структуры управления АО «Агрохолдинг «Красный Восток» представлена на рисунке 5.

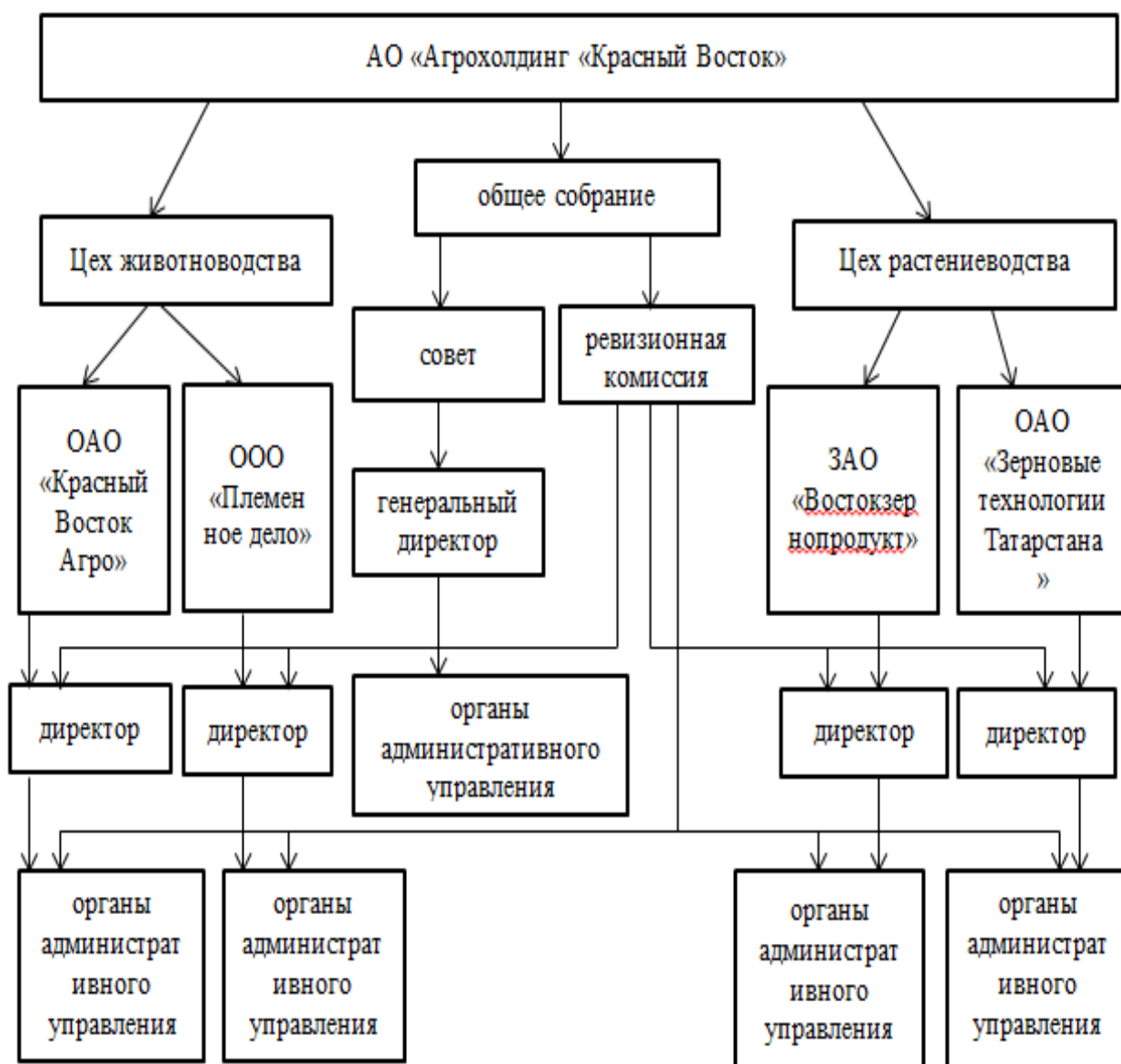


Рис. 5 – Организационная структура управления АО «Агрохолдинг «Красный Восток»

Анализируя рисунок 5, можно отметить, что АО «Агрохолдинг «Красный Восток» является главной ведущей организацией, в подчинении у которой находятся четыре дочерних предприятия, такие как ОАО «Красный восток Агро», ООО «Племенное дело», ЗАО «Востокзернопродукт», ОАО «Зерновые технологии Татарстана». Данные предприятия имеют своего непосредственного управляющего, в лице директора, и каждое из них осуществляет свою производственную деятельность. Рассмотрим подробнее каждое из них.

Основным видом деятельности ОАО «Красный Восток Агро» считается производство молока высокого качества, а также выращивание коров и другого

крупного рогатого скота. Директором данного предприятия является Валиева Ирина Евгеньевна. ООО «Племенное дело» занимается разведением и содержанием племенных поголовий крупного рогатого скота. Руководителем является Хафизов Айрат Шарафетдинович. Основным видом деятельности ЗАО «Востокзернопродукт» является производство зерновых, зернобобовых и масленичных культур, а также выращивание кормов. Директор – Мухаметзянов Рафкат Ахунович. ОАО «Зерновые технологии Татарстана» занимаются переработкой, складированием и содержанием зерновых культур. Руководитель – Шарапов Сирип Нафисович.

Общее собрание является главным элементом управления, а совет выступает главным элементом управления текущей деятельности. Ревизионная комиссия осуществляет функции контроля над текущей деятельностью. Финансовые расходы на проведение ревизионной комиссии в дочерних предприятиях берёт на себя главная ведущая организация.

Процесс образования в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» дочерних предприятий проходит в несколько этапов:

1. Сбор необходимой информации и документов для того, чтобы создать дочернее предприятие: договора, устав, бюджетные сметы, информация о руководителе и другие документы.
2. Принятие решения главной ведущей организацией о создании дочернего предприятия.
3. Изучение устава, определение количества имущества, которое будет передано в виде вклада в уставный капитал дочернего предприятия, формирование бюджета доходов и расходов, разработка мероприятий по снижению затрат.
4. Создание и заключение контракта на совместную деятельность с директором дочернего общества, формирование приказа о назначении на должность директора, главного бухгалтера.
5. Регулирование и упорядочение трудового законодательства в отношении сотрудников.

6. Формирование комплекта документов для государственной регистрации образовавшегося предприятия и осуществление государственной регистрации.

Также основными видами деятельности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» и входящих в него дочерних предприятий являются:

1. Управление и контроль над холдинг-компаниями;
2. Посев, обработка и выращивание культур, предназначенных для сельского хозяйства;
3. Выращивание корнеплодных, зернобобовых, зерновых, силосных, корнеплодных кормовых культур;
4. Выращивание трав, однолетних и многолетних;
5. Выращивание отборных, элитных, репродуктивных семян кормовых культур, которые служат для дальнейшего сбыта;
6. Оказание услуг по содержанию и уходу за животными;
7. Разведение мясного, молочного, племенного крупного рогатого скота;
8. Производство и реализация молока высочайшего качества;
9. Разведение мелкого рогатого скота: козы, бараны, овцы;
10. Разведение пчёл, а также производство мёда и пчелиного воска;
11. Приём и переработка продуктов сельскохозяйственного назначения;
12. Сбор урожая и его дальнейший сбыт на рынке;
13. Осуществление коммерческой, торговой, посреднической, закупочной, маркетинговой деятельности;
14. Предоставление сельскохозяйственных услуг населению и разного рода организациям;
15. Производство соков, сухих пищевых продуктов, ТНП;
16. Добыча торфа, известняка, мела, гипсового камня, а также прочих полезных ископаемых;
17. Оказание услуг по мелиорации земельных угодий, которые направлены на улучшение и оздоровление почвы;
18. Торговля производимыми товарами и ТНП;

19. Экспорт и импорт пищевой продукции, материалов, сырья, оборудования.

Дополнительные виды деятельности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» и входящих в него дочерних предприятий:

1. Изучение конъюнктуры рынка;
2. Производство НТП;
3. Ремонт компьютерной и оргтехники;
4. Выполнение транспортных перевозок;
5. Рекламные, сбытовые, услуги;
6. Посреднические, представительские, консультационные, налоговые, финансовые услуги;
7. Иные услуги и виды деятельности, не противоречащие законодательству.

Далее изучим состав земельного фонда и структуру сельскохозяйственных угодий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» и представим данные в таблице 1.

Таблица 1 – Состав земельного фонда и структура сельскохозяйственных угодий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» за 2018-2020 годы.

Виды с/х угодий	Годы					
	2018		2019		2020	
	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %
общая земельная площадь	239000	х	245345	х	250000	х
сельскохозяйственные угодья, из них:	221000	100	245345	100	250000	100
пашни	210700	95,3	225876	92,1	226400	90,6
сенокосы	3541	1,6	8585	3,5	8600	3,4
пастбища	6759	3,1	10884	4,4	15000	6,0
процент распаханности	х	95,3	х	92,1	х	90,6

Изучая таблицу 1, можно наблюдать, что общая земельная площадь в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» ежегодно увеличивается, а также растёт площадь сельскохозяйственных угодий. Абсолютный прирост за 2018-2020 годы общей земельной площади составил 11000 га, в том числе сельскохозяйственных угодий 29000 га, из них пашни 15700 га, сенокосов 5059 га, пастбищ 8241 га. Процент распаханности составляет 90,6%, это значит, что основная часть сельскохозяйственных угодий приходится на пашню, то есть землю, применяемую для выращивания сельскохозяйственных культур. Процент распаханности сократился на 4,7%, таким образом, АО «Агрохолдинг «Красный Восток» при прочих равных условиях стало производить меньшее количество продукции с единицы земельных угодий.

Далее изучим состав и структуру товарной продукции в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» Республики Татарстан за 2018-2020 годы.

Таблица 2 – Состав и структура товарной продукции в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» за 2018-2020 годы.

Виды продукции	Количество реализованной продукции, ц				В среднем за 2018-2020 годы	
	Годы					
	2018	2019	2020	В среднем за 2018- 2020 год	Стоимость, тыс. руб.	Структура, %
зерно пшеницы	187564	198725	231074	199787,7	2336,5	10,3
зерно ячменя	56824	57645	132920	82463,0	1115,6	4,9
зерно овса	18778	19842	18280	18966,7	589,7	2,6
зерно ржи	48765	39854	45342	44653,7	896,4	3,9
подсолнечник	58764	59545	68456	62255,0	1563,4	6,9
рапс	13845	29854	31188	24962,3	3864,4	17,0
молоко	158641	200010	281439	213363,3	7758,5	34,2
мясо КРС	116474	129875	136174	127507,7	4586,7	20,2
Итого:	х	х	х	х	22710,5	100

Проанализировав структуру товарной продукции в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» Республики Татарстан в среднем за 2018-2020 годы, можно сделать вывод о том, что в большей степени преобладают такие виды продукции в животноводстве, как молоко – 27,6%, а в растениеводстве зёрна пшеницы 25,8%, зёрна ячменя 10,7%. Это значит, что АО «Агрохолдинг «Красный Восток» в основном специализируется на скотоводстве.

Также, по данным таблицы 2 видно, что за анализируемый период произошёл рост объёмов реализации зёрен пшеницы, ячменя, подсолнечника, рапса, молока, мяса КРС. Так, по животноводству можно сделать вывод о том, что в 2020 году реализация молока увеличилась на 77%, а реализация мяса крупного рогатого скота на 16,9% по сравнению с 2018 годом.

Анализируя стоимость реализованной продукции большую прибыль АО «Агрохолдинг «Красный Восток» принесла реализация молока 34,2%, далее мяса КРС 20,2%, а затем продукция растениеводства.

Для оценки специализации производства рассчитаем коэффициент специализации:

$$K_c = \frac{100}{\sum_{t=1}^n (y_t - 1)}, \text{ где}$$

K_c – коэффициент специализации;

y_t – удельный вес каждого вида продукции в структуре товарной продукции;

n – порядковый номер каждого вида продукции в ранжированном ряду, начиная с высшего.

$$K_c = \frac{100}{34,2 + 20,2 \cdot 3 + 17,0 \cdot 5 + 10,3 \cdot 7 + 6,9 \cdot 9 + 4,9 \cdot 11 + 3,9 \cdot 13 + 2,6 \cdot 15} = 0,22$$

По произведённым расчётам, коэффициент специализации равен 0,22. Данный показатель говорит о том, что в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» средний уровень специализации.

Качество и результативность производства в сельскохозяйственных предприятиях в большей степени зависит от уровня оснащённости основными средствами, профессионализма и наличия трудовых ресурсов и степени их

использования. Для определения эффективности деятельности рассчитаем показатели обеспеченности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» основными фондами и энергоресурсами за 2018-2020 годы, данные представим в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика показателей обеспеченности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» основными производственными фондами и энергоресурсами за 2018-2020 годы.

Показатели	Годы		
	2018	2019	2020
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс. руб.	696416	639903	734570
Суммарная мощность энергоресурсов в расчёте на 100 га пашни, д.с.	23486	23221	25649
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	221000	245345	250000
Площадь пашни, га	210700	225876	226400
Среднесписочная численность работников, чел.	1172	1138	1187
Фондооснащённость в расчёте на 100 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.	330,5	283,3	324,4
Фондовооружённость труда в расчёте на 1 работника, тыс. руб.	594,2	562,3	618,8
Энергооснащённость в расчёте на 100 га пашни, д.с.	10,6	9,5	10,3
Энерговооружённость труда в расчёте на 1 работника, д.с.	20,0	20,4	21,6

Анализируя таблицу 3, можно наблюдать, что среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась на 94667 тыс. руб., по сравнению с предыдущим годом, и на 38154 тыс. руб. по сравнению с базисным годом. Это говорит о росте производства сельскохозяйственной продукции, в соответствии с этим прослеживается динамика расширения площади сельскохозяйственных угодий, а также необходимости набора персонала, непосредственно вовлечённого в производственную деятельность, однако темпы роста численности работников незначительны. Также наблюдается ежегодный рост показателя фондовооружённости, это означает, что персонал

достаточно обеспечен основными средствами, тем самым повышается производительность труда. Фондооснащённость показывает, какое количество основных фондов приходится на 100 га пашни. Энергооснащённость в 2020 году увеличилась по причине увеличения размера суммарной мощности энергоресурсов. Однако данный показатель мал из-за небольшого размера энергетических ресурсов по отношению к достаточно высокой площади сельскохозяйственных угодий.

Далее рассмотрим показатели обеспеченности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» трудовыми ресурсами за 2018-2020 годы и представим их в таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность АО «Агрохолдинг «Красный Восток» трудовыми ресурсами за 2018-2020 годы.

Показатели	Годы		
	2018	2019	2020
Среднегодовая численность рабочих в целом по предприятию, из них:	1172	1138	1187
Сельскохозяйственное производство	1143	1129	1170
Доля рабочих сельского хозяйства в общей численности, %	97,5	99,2	98,6
Уровень обеспеченности рабочей силой в сельском хозяйстве, %	99,8	99,3	96,5
Количество рабочих, непосредственно занятых в сельскохозяйственном производстве на 100 га, чел.	0,53	0,46	0,47

Данные, приведённые в таблице 4, показывают, что среднегодовая численность рабочих, а также занятых в сельскохозяйственном производстве возросла, по сравнению с 2019 годом. Также по данным таблицы видно, что основную часть рабочих составляют те, кто занят непосредственно в производственной деятельности, а остальная их часть это офисные работники. Уровень обеспеченности рабочей силой в 2018-2019 годах был на достаточно высоком уровне, однако в 2020 году он составил 96,5%, это свидетельствует о недостатке трудовых ресурсов с целью результативного и качественного

процесса производства. Количество рабочих, непосредственно занятых в сельскохозяйственном производстве сократилось, в связи с тем, что площадь сельскохозяйственных угодий растёт быстрее, чем увеличивается численность рабочей силы. Поэтому от грамотного применения трудовых ресурсов и эффективной организации труда в большей степени зависит результат работы АО «Агрохолдинг «Красный Восток»».

Чтобы определить эффективность и продуктивность деятельности АО «Агрохолдинг «Красный Восток»» рассчитаем основные экономические показатели и представим их в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей экономической эффективности сельскохозяйственного производства в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»».

Показатели	Годы		
	2018	2019	2020
Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах 1994 года в расчёте на: *100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	925,1	882,9	1007,5
*1 среднегодового работника, тыс. руб.	1744,4	1903,4	2121,9
*100 рублей основных производственных фондов, руб.	73,9	68,2	62,6
*100 рублей издержек производства, руб.	45,4	31,8	42,7
Сумма прибыли в расчёте на: *100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	37,2	75,2	108,0
*1 среднегодового работника, тыс. руб.	70,1	162,0	227,5
*100 рублей основных производственных фондов, руб.	32,6	41,3	38,4
*100 рублей издержек производства, руб.	13,1	15,9	16,2
Уровень рентабельности, %	23,8	17,9	12,0
Выручка от продаж, тыс. руб.	1948,8	2607,4	2911,2
Себестоимость услуг, тыс. руб.	1403,2	2101,4	2432,8
Издержки обращения, тыс. руб.	80,9	40,2	40,5
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	104,5	84,4	79,9
Валовый доход, тыс. руб.	545,6	506,0	478,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	464,7	465,8	437,9
Прибыль (убыток) до налогообложения тыс. руб.	186,7	268,8	349,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	82,2	184,4	270,0
EBIT, тыс. руб.	188,7	270,8	351,9

По данным проведённого анализа можно сделать вывод о том, что в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» с каждым годом наблюдается прирост выручки за счёт благоприятных природных условий, увеличению сбыта производимой продукции, спроса на сельскохозяйственные товары, автоматизации производства и множества других факторов.

Прирост выручки в 2020 году составил 49,4%, а в 2019 году 11,7%. Это говорит о том, что в 2020 году организация работала более эффективно и производительно, по сравнению с 2019 годом. Также данный показатель свидетельствует о росте доходов и динамике развития АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

Анализируя чистую прибыль, можно сделать вывод о том, что по сравнению с 2018 годом, она возросла на 187,8 тыс. руб., а с 2019 годом на 85,6 тыс. руб. Таким образом, ежегодно, данный показатель увеличивается в среднем на 93,9 тыс. руб. Размер чистой прибыли оказывает прямое влияние на материальное состояние предприятия. Увеличение чистой прибыли свидетельствует о том, что организация успешна, схема реализации производства и сбыта продукции работает корректно, а управление построено грамотно. Также увеличение чистой прибыли говорит о том, что работа предприятия не убыточна, а значит, способна противостоять сложной экономической ситуации.

Такой финансовый показатель, как ЕВІТ характеризует прибыль до вычета процентов и налогов. Он отражает доход, полученный после учёта определённых затрат, суммы которых вычитаются из него. Анализируя данный показатель у АО «Агрохолдинг «Красный Восток», можно увидеть, что за три года происходит его стабильный рост, что означает положительную динамику деятельности предприятия.

Выход валовой продукции сельского хозяйства на 100 га пашни соизмеримой пашни ежегодно увеличивается с 2018 по 2020 годы на 82,4 тыс. руб. и составил в 2020 году 1007,5 тыс. руб. Годовая производительность труда на 1 работника также растёт, к 2020 году она составила 2121,9 тыс. руб.

Однако рентабельность за изучаемый период сокращается. В 2020 году рентабельность снизилась на 11,8% по сравнению с 2018 годом, в связи с увеличением затрат на производство и реализацию продукции.

Таблица 6 – Финансовые показатели деятельности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» и его конкурентов.

Показатели	«Агрохолдинг «Красный Восток»	Отраслевые показатели		
		ООО «Агрокомплекс АК Барс»	ООО «Алан»	АО «Бирюли»
Коэффициент автономии (норматив: от 0,5 и более)	0,98	0,67	0,51	0,42
Коэффициент текущей ликвидности (норматив: от 1,5-2 и более)	2,9	1,3	1,1	1,9
Коэффициент покрытия инвестиций (норматив: ближе к 1 и более)	0,99	0,45	0,32	0,99
Коэффициент абсолютной ликвидности (норматив: от 0,2 и более)	0,007	0,02	0,04	0,1
Коэффициент быстрой ликвидности (норматив: от 1 и более)	0,007	0,03	0,06	0,08
Коэффициент капитализации (норматив: менее 0,7)	0,01	0,4	0,9	0,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив: от 0,5 и более)	0,4	0,7	0,5	0,1
Рентабельность активов (норматив: от 0 и более)	0,02	0,02	0,008	0,009
Рентабельность собственного капитала (норматив: от 0 и более)	0,02	0,09	0,1	0,08
Рентабельность продаж (норматив: от 0 и более)	12	10,4	6,7	8,1
Уровень прибыльности по ЕВИТ (норматив: от 1,5 и более)	3,5	1,7	1,3	0,6
Стоимость собственного капитала (тыс. руб.)	4 450,1	3 547,3	2 862,4	2 974,9
Степень покрытия процентов к уплате (тыс. руб.)	94,4	87,9	84,7	32,9

Из показателей, которые представлены в таблице 6, стоит сделать вывод о том, что в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» достаточно высокие финансовые показатели, по сравнению с его конкурентами. Коэффициент автономии даёт нам понять, что предприятие устойчиво и постоянно в финансовом плане. Коэффициент текущей ликвидности указывает на то, что организация платежеспособна, и готова вовремя, в краткосрочной перспективе, оплачивать текущие обязательства. Коэффициент капитализации со значением 0,01 характеризуется тем, что кредиторы готовы предоставлять кредит данной предприятия, а инвесторы вкладывать денежные средства в неё. Высокие показатели коэффициентов рентабельности, собственного капитала дают нам понять, что АО «Агрохолдинг «Красный Восток» результативно расходует и управляет денежными средствами, по сравнению с конкурентами.

Таким образом, АО «Агрохолдинг «Красный Восток» с точки зрения экономических показателей достаточно эффективно ведёт свою деятельность. Это связано с ростом выручки, чистой прибыли, производительности труда. Однако, такие показатели, как рентабельность продаж, валовый доход, прибыль (убыток) от продаж необходимо поддерживать на высоком уровне для стабильной и эффективной работы предприятия. Если обратить внимание на список основных видов деятельности, то можно заметить, что организация достаточно обширно и многообразно осуществляет производство и организует сбыт продукции, это свидетельствует о востребованности АО «Агрохолдинг «Красный Восток» на рынке. В организационной структуре наблюдается чёткое разграничение обязанностей и деятельности между главной ведущей организацией и его дочерними предприятиями, что свидетельствует о высоком уровне управленческой составляющей.

2.2. Анализ использования современных цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»

Основополагающим фактором развития науки на сегодняшнем этапе являются цифровые технологии. В связи с развитием научно-технического прогресса, стремительным ростом уровня и качества жизни современного человека цифровым технологиям отводится особое место, расширяются способы и методы применения цифровых технологий, изменяются варианты работы с ними.

Под цифровыми технологиями принято понимать весь комплекс форм, способов и вариантов автоматизации информационной работы во всех сферах жизнедеятельности человека. Если рассматривать цифровые технологии как науку, то они содержат в себе методологические и методические принципы, инструкции по эксплуатации техники и технологий, которые в свою очередь обеспечивают бесперебойную работу людей в сфере информационного производства [4].

Основная роль и миссия АО «Агрохолдинг «Красный Восток» заключается в своевременной и качественной поставке продуктов питания населению, а также обеспечение необходимым сельскохозяйственным сырьём нуждающимся предприятиям. Чтобы выполнять данную миссию на сегодняшнем этапе развития рыночной экономики необходимо ежегодно повышать экономическую эффективность сельскохозяйственного производства, в том числе с помощью внедрения цифровых технологий в производственные процессы. Только благодаря высокому уровню экономической эффективности сельскохозяйственного производства и сбыта происходит своевременная и в полном объёме поставка продуктов питания населению. Исходя из вышесказанного, одна из главных задач современной науки это создание и обеспечение экономической и информационной составляющей развития сферы сельского хозяйства в нынешних условиях рынка, и действенных способов хозяйствования.

Применяемые в экономике и ведении сельского хозяйства АО «Агрохолдинг «Красный Восток» цифровые технологии дают возможность грамотно и точно выражать научные и практические знания, опыт для эффективной организации производства и общественных процессов. По этой причине цифровые технологии имеют стратегически важную роль, которая всё время растёт.

Сегодня цифровые технологии приступили к новому этапу развития, это связано с появлением технических способов обработки поступающей информации, возникли новые автоматизированные цифровые технологии [8].

К техническим способам обработки поступающей информации можно отнести компьютерную технику, коммуникативную технику (сотовые телефоны, гаджеты), организационную технику.

Компьютерная техника в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» выступает основной составляющей технических способов обработки поступающей информации и необходима, чтобы принять, обработать, и преобразовать поступающую в компьютерный носитель информацию, которая в дальнейшем необходима для слаженной работы и управления организацией.

Все руководящие должности, в том числе и их подчинённые, охвачены цифровыми технологиями. Цифровые технологии облегчают деятельность руководителей в принятии значимых управленческих решений, а также дают возможность эффективно и результативно организовывать процесс производства. Новейшие виды цифровых технологий способны провести экономический расчёт и дать прогноз на перспективы дальнейшей деятельности, что позволяет руководителям качественно организовывать производство.

Основным техническим, цифровым средством обработки данных в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» является персональный компьютер. Бухгалтерский учёт производится с использованием специальных цифровых программ, которые нужны для комфортного хранения данных, формирования документов и бухгалтерской отчётности, анализа бухгалтерской информации.

Они предоставляют возможность бухгалтерам вести взаимосвязанные участки учёта, а управленческому персоналу – иметь доступ к актуальной информации, а также принимать управленческие решения. Цифровизация и автоматизация бухгалтерского учёта в значительной степени упрощает работу бухгалтеров и, в сравнении с ручной обработкой информации, предоставляет большое количество преимуществ.

Фаворитом в поставке бухгалтерских программ считается компания 1С. 1С: Бухгалтерия даёт возможность адаптировать характеристики учётной политики с учётом особенностей работы организации, формировать первичные документы, разрабатывать отчётность, настраивать справочники, ориентируясь на условия ведения учёта в организациях.

Одними из наиболее распространённых цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» также являются облачные технологии. Облачные технологии дают возможность предоставлять компьютерные ресурсы, такие как память или вычислительные мощности в качестве Интернет - сервиса. Чтобы использовать облачные технологии необходимо иметь доступ в Интернет. Главными примерами облачных технологий являются: Яндекс-Диск, Drop-Box, Google-drive.

Программа 1С даёт четыре возможных способа применения облачных технологий: облако для работы внутри организации, облако для холдинга, облако для взаимодействия с клиентом, а также технологию ICFresh для работы через Интернет без установки программного обеспечения.

Необходимость развития сельского хозяйства и роста эффективности производства сельскохозяйственного сырья непосредственно связано с ежегодным возрастанием потребностей людей в высококачественной и разнообразной продукции, а промышленность в сельскохозяйственном сырье. Внедрение автоматизации в производство и развитие цифровых технологий, которые позволяют получать с каждой единицы использованных ресурсов большее количество и разнообразие высококачественных продуктов питания – это наиболее эффективный способ развития сельского хозяйства.

Цифровые технологии – необходимый источник воздействия на концепцию стабильного и экономного производства продукции и сырья, роста качества и безопасности продуктов питания, снижения негативного влияния на загрязнение окружающей среды, уменьшения издержек в ходе изготовления сельскохозяйственной продукции.

Факторы, влияющие на сельскохозяйственное производство, в том числе на развитие цифровых технологий в указанной отрасли:

1. Территория, её масштаб и уровень плодородия земли, численный состав проживающих на данной территории, уровень доходов населения, уровень производственных мощностей, наличие и работоспособность имеющейся техники, состояние социальной инфраструктуры;
2. Качество и степень использования трудовых ресурсов;
3. Степень профессионализма руководящего состава;
4. Наличие комплекса программных средств, а также грамотного персонала, с целью управления необходимыми процессами;
5. Заинтересованность коллектива в слаженной работе сельскохозяйственного производства;
6. Современное развитие научно-технического прогресса.

Внедрение цифровых технологий благоприятно влияет на темпы роста производительности труда и рентабельности производства. С целью облегчения работы в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» используются разнообразные автоматические и механизированные устройства. На предприятии применяется современное автоматизированное цифровое оборудование, как в животноводстве, так и в растениеводстве, что даёт возможность наиболее результативно организовать процесс производства и сбыта. Это предприятие вложило более 300000 рублей на обновление техники.

С целью эффективного контроля рациона коров уже приобретаются новые современные кормораздатчики. Они используются для изготовления кормовых смесей и дают возможность своевременно следить за соотношением состава данных смесей, руководствуясь технической документацией.

Сельскохозяйственное оборудование автоматически передвигается из одного помещения в другое на территории предприятия, что в свою очередь даёт возможность эффективно и своевременно доставить корм, в соответствии с необходимым рационом питания. Ориентируясь на стремительные масштабы развития цифровых технологий АО «Агрохолдинг «Красный Восток» считает необходимым оснащать кормовые раздатчики цифровым оборудованием, что помогает контролировать вес элементов кормов, которые погружаются в бункера, что позволяет значительно сэкономить. Вес добавляемых кормов, также время перемешивания, отображается на большом цифровом дисплее, который легко читается и регулируется. Такой кормораздатчик снижает затраты разведения коров, сокращает время на кормление, а также увеличивает производительность молочных кормов.

Повышение экономической эффективности молочного животноводства при использовании цифровых технологий очевидно. По оценке экспертов, автоматизированные системы откорма, дойки и мониторинга здоровья поголовья скота могут повысить надои на 30-40% — с 4 тыс. до 6-8 тыс. литров в год на одну корову. При этом автоматизированные системы доения создают комфортный режим для животных.

В АО «Агрохолдинг «Красный Восток» в помещениях для дойки используется современная автоматизированная техника «De Laval», представленная в приложении Б. С помощью данной техники коровы сами прибывают на дойку 3-4 раза в день, в то время, как операторы машинного доения, как правило, доят коров только лишь 2 раза в день. Заменяя человека, роботы дают возможность полностью стандартизировать процедуру доения, что значительно снижает риск стрессов для коров, растёт их продуктивность и продлеваются жизненный цикл. В то же время, растёт качество молока за счет грамотного контроля над гигиеной и здоровьем животных. С помощью данной техники, после того, как произведено доение, можно легко и без особого труда промыть установки, которыми осуществлялась дойка. Также, благодаря новейшим счётчикам молочной продукции, указателями нагрева, единожды

используемыми фильтрами, приёмниками молока, есть возможность проконтролировать такие параметры, как степень нагрева воды, состав моющих веществ, продолжительность мытья и многое другое.

Цифровая техника «De Laval» даёт возможность быстро находить вымя животного при помощи 3D-камеры. Благодаря этому стало меньше брака, и производительность труда с каждым годом только увеличивается. Подоить на данном устройстве стало возможным почти любую корову.

Контроль процесса работы данной техники сегодня доступен с любого смартфона. Преимуществом является быстрый и наглядный просмотр, возможность удалённого доступа, мониторинг камер в любое удобное время.

К тому же, в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» используется новейшая установка моментального охлаждения молочной продукции, с помощью специального автоматизированного оборудования. Чтобы сохранить высочайшее качество, моментальное охлаждение молочной продукции обладает огромной значимостью. После дойки, в тот момент, когда молоко выходит из вымечка, оно в значительной степени подвержено влиянию микроорганизмов, а это значит, что, благодаря моментальному охлаждению, возможно остановить или свести к минимуму их развитие.

Благодаря наличию и использованию современных цифровых технологий предприятие оборудует хлева удобными поильниками, какие сами наполняются водой, без применения рабочей силы. Использование воды самостоятельно даёт возможность повысить потребление кормов, способствует ещё большему потреблению воды, что повышает продуктивность надоев.

В 2009 году АО «Агрохолдинг «Красный Восток» посредством торговых линий супермаркетов организовало сбыт молока, используя специализированный автомат «Молочный Экспресс», изображённый в приложении В. Методика работы специализированных автоматов даёт возможность исключить взаимодействие молочной продукции с окружающей средой, охлаждённая молочная продукция заполняется в молочные фляги и увозится в супермаркеты. Данное новшество очень популярно среди населения

и пользуется огромным спросом. С целью создания ощущения близости фермы, автомат во время совершения покупки мычит, имитируя звуки коровы, что производит положительное впечатление на тех, кто осуществляет покупку впервые. Специализированные автоматы обеспечивают продажу натурального качественного молока и молочной продукции, аналогов в России у них нет.

Цифровые технологии в животноводстве окончательно стирают границу между сельским хозяйством и промышленностью. Они внедряют системы кормления, доения и содержания, которые ориентируются на потребности животных, дистанционно управляют производственными процессами в режиме реального времени, гарантируют непрерывный сбор, анализ и использование информации для соблюдения мер безопасности и бережного отношения к окружающей среде, способствуют уменьшению негативного влияния животноводства на окружающую среду.

В растениеводстве, изучив технологию переработки, хранения и сушки зерновой продукции, можно отметить, что АО «Агрохолдинг «Красный Восток» имеет несколько новейших пунктов приёмки хлебопекарной продукции, производства высококачественных комбикормов и завод по производству семян. Данный завод имеет новейшее информационное, технологичное оборудование, которое даёт возможность держать под контролем этапы чистки и рассортировки семян.

Однако, согласно сегодняшним оценкам, общий уровень внедрения цифровых технологий в сельскохозяйственных предприятиях происходит постепенно и в недостаточном объёме, по таким причинам, как:

1. Низкий уровень эффективности работы сельскохозяйственных предприятий по причине отсутствия должного влияния и поддержки со стороны государства в области развития материальной и технической базы экономики;
2. Недостаточный уровень развития цифровых технологий в сфере отечественного агропромышленного комплекса;

3. Отсутствие интереса хозяйственных предприятий и организаций во внедрении цифровых технологий и их применении в виду недостаточной мотивации в закупке товаров цифровой среды;

4. Недостаток квалифицированных кадров, готовых внедрять современные цифровые технологии в сферу АПК.

2.3. Анализ действующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии

На сегодняшнем этапе стремительного роста и развития научно-технического прогресса необходимость автоматизации различных процессов в сельскохозяйственных предприятиях и агропромышленных комплексах стала возрастать. Достаточно проблематично вести бухгалтерский, складской и управленческий учёт без применения специализированного программного обеспечения.

Количество информации, требуемой от сельскохозяйственных предприятий, возрастает не только от потребителей, но и от государственных надзорных органов. Данные органы нуждаются в подтверждении информации о количестве произведённой продукции, её прослеживании и оформлении ветеринарных сопроводительных документов в электронных ресурсах. Владельцы сельскохозяйственных предприятий также стремятся снизить себестоимость, повысить качество планирования сельскохозяйственной деятельности, сократить затраты. Чтобы всё это осуществить, предприятие нуждается в оперативной, своевременной, достоверной информации о каждой единице техники, гектарах земли, имеющихся животных и многое другое. Поэтому предприятия нуждаются в технических средствах получения персонифицированных данных (датчики, электронные метки), а также в применении цифровых платформ и программ, которые способны собрать, обработать и сохранить всю полученную информацию и выдать необходимые сведения нуждающимся органам.

Также важным этапом автоматизации является применение программного обеспечения, с целью эффективного осуществления планирования и управления запасами, что в свою очередь даёт возможность получать информацию о финансовых результатах и хозяйственной деятельности предприятия, а также использовать инструменты управления.

Однако внедрение автоматизации происходит медленно и в недостаточных объёмах по разного рода причинам: дорого, трудозатратно, возникает необходимость в переквалификации сотрудников и многое другое. Так, например, многие сельскохозяйственные предприятия ведут учёт в электронных таблицах, используя программу MS Office Excell, а кто-то на бумажных носителях, что значительно увеличивает время обработки и передачи данных между подразделениями и затрудняет процесс ведения учёта. Всё это сказывается на работе предприятия, оно теряет клиентов, время, денежные средства.

Одним из способов выхода из данной ситуации является автоматизация и стандартизация управления, то есть внедрение ERP и CRM систем.

ERP система – это программное обеспечение, которое даёт возможность хранить и обрабатывать большое количество данных для эффективной работы предприятия.

CRM система – это программное обеспечение, которое даёт возможность более эффективно взаимодействовать с заказчиками путём повышения уровня продаж, улучшения обслуживания клиентов.

В настоящее время ERP и CRM системы достаточно активно внедряются в деятельность АО «Агрохолдинг «Красный Восток». В таблице 7 представлены основные ИТ - программы, применяемые на предприятии.

Таблица 7 – Основные ИТ - программы, применяемые в АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

Название программы	Технология	Разработчик
1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия	Учётные системы	Агрософт-АУЦ
1С: Управление ресурсами предприятия	Учётные системы	Агрософт-АУЦ
Навигатор-Агро	Системы безопасности и контроля автотранспорта, Спутниковая связь и навигация	Единая национальная диспетчерская система (ЕНДС)
1С: Предприятие 8. Управление сельскохозяйственным предприятием	Учётные системы	Черноземье ИНТЕКО
ЦПС: 1С: Предприятие 8: Бухгалтерия элеватора и комбикормового завода	Учётные системы	Центр Программ Систем (ЦПС, CPS)
ЦПС: АгроХолдинг	ERP, учётные системы	Центр Программ Систем (ЦПС, CPS)
1С: ERP Агропромышленный комплекс	ERP, учётные системы	Черноземье ИНТЕКО

Рассмотрим подробнее каким образом АО «Агрохолдинг «Красный Восток» осуществляет финансовую и управленческую деятельность, в том числе формирует бюджет, в частности БДДС, с использованием цифровых технологий и современных ИТ - программ. К основной деятельности предприятия относится деятельность по управлению и контролю над холдинг - компаниями. К прочим видам деятельности относятся различного рода услуги, а также исследование конъюнктуры рынка.

Задача разработки бюджета на месяц – отразить необходимость в финансовых и иных ресурсах, которые нужны для обеспечения работы

подразделений предприятия в планируемом периоде ориентируясь на утверждённые финансовые планы. В то же время, данный документ служит методом контроля расходов и подтверждения того, что принятый бюджет не будет перерасходован.

В АО «Агрохолдинг «Красный Восток» предусмотрена двухуровневая схема формирования и консолидации бюджета, изображённая на рисунке 6. Двухуровневая схема консолидации бюджета предусматривает, что текущие (операционные) бюджеты сначала составляются по подразделениям предприятия, а затем по центрам финансовой ответственности (ЦФО). В дальнейшем из консолидированных бюджетов составляется бюджет для всего предприятия. Для эффективного управления финансами предприятия в структуре АО «Агрохолдинг «Красный Восток» определены центры финансовой ответственности (ЦФО). Центрами финансовой ответственности являются директора по направлениям и подразделения, находящиеся в их подчинении, проводящие хозяйственные операции и способные оказать непосредственное влияние на расходы и доходы от этих операций. Формирование и утверждение плана и факта бюджета осуществляется в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия».

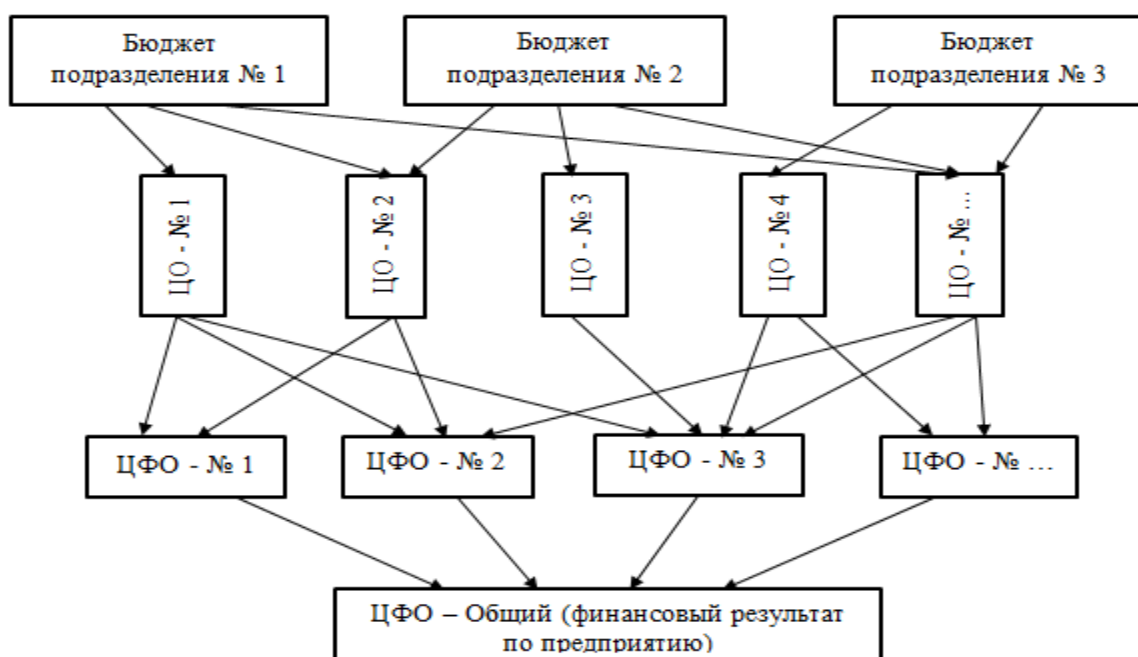


Рис. 6 – Двухуровневая схема консолидации бюджета

Структура бюджета движения денежных средств (БДДС) в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» включает в себя следующие разделы (группы показателей):

1. Поступления денежных средств – формируются по видам деятельности (операционная, инвестиционная, финансовая), в том числе: поступления по операционной деятельности формируются по «видам доходов», поступления по инвестиционной деятельности формируются по «видам активов», поступления по финансовой деятельности – по источникам финансирования (кредиты, займы, эмиссия акций);

2. Выплаты денежных средств – формируются по видам деятельности (операционная, инвестиционная, финансовая), в том числе: выплаты по операционной деятельности формируются по «видам затрат», выплаты по инвестиционной деятельности формируются по «направлениям инвестиций и проектам», выплаты по финансовой деятельности – по источникам финансирования.

Для того, чтобы произвести расчёт дефицита, либо профицита бюджета движения денежных средств необходимо учитывать не только финансовый поток, но и остатки движения денежных средств на начало периода. В том случае, если у предприятия остаются финансовые ресурсы на начало месяца, то они могут перекрыть отрицательную сумму финансовых средств в данном месяце, и даже в таком случае дефицита не будет.

Формула расчёта дефицита (профицита) бюджета движения денежных средств:

$$ДС_{\text{Н}} + ДС_{\text{П}} - ДС_{\text{В}} = ДС_{\text{К}}, \text{ где}$$

$ДС_{\text{Н}}$ – остаток денежных средств на начало периода;

$ДС_{\text{П}}$ – поступило денежных средств в течение отчётного периода;

$ДС_{\text{В}}$ – выбыло денежных средств в течение отчётного периода;

$ДС_{\text{К}}$ – остаток денежных средств на конец отчётного периода.

Остаток денежных средств на начало и конец периода – получается путём суммирования переходящих остатков и сальдо поступлений и выплат за

период. При этом остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало планируемого месяца переходит из вступительного баланса. Операционный денежный поток – рассчитывается как разность между поступлениями и выплатами.

Процесс разработки бюджета на месяц включает в себя следующие стадии: вначале происходит формирование первичных оперативных планов и бюджетов руководителями ЦФО. Отправной точкой процесса является направление заявок от подразделений на приобретение ТМЦ и оказания услуг до 20 числа каждого месяца – так закреплено нормативно в АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

Далее на основании заявок начальник подразделения в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия» регистрирует в АС документ «План ДДС подразделения» для дальнейшего рассмотрения его специалистом финансового отдела.

При регистрации в «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия» указывает: подразделение, месяц, перечисляет планируемые доходы и расходы, указывает статью плана ДДС (статьи разрабатываются предприятием), контрагента, текстовую расшифровку, сумму.

Далее начальник подразделения регистрирует факт подготовки документа, указывает соответствующую дату, устанавливает пользователя, подготовившего документ, ставит «галочку» в графе «подготовлен». Подготовленный документ становится недоступным для дальнейшего редактирования. На рисунке 6 изображен примерный вид документа «План ДДС подразделения» в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия».

Рис. 7 - Примерный вид документа «План ДДС подразделения» в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия».

В центрах консолидации Общества происходит консолидация финансовых планов и бюджетов.

Полученные консолидированные планы и бюджеты направляются в финансовый отдел предприятия до 25 числа каждого месяца.

Далее специалист финансового отдела принимает решение утвердить, либо отклонить подготовленный подразделением документ. Если утверждает, то ставит соответствующий знак «Утвердить» в графе «Решение», если отклоняет, то ставит соответствующий знак «Отклонить» в графе «Решение» с указанием причины отклонения.

На основании утверждённых планов, поданных подразделениями, специалист финансового отдела в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия» формирует консолидированный план ДДС. На рисунке 8 изображено создание плана ДДС в программе.

План ДДС (создание) *

Провести и закрыть | Записать | Провести | Печать

Номер: | Дата: 25.11.2021 0:00:00

Месяц: 12.2021

Дата обновления остатков ДС: |

Сведения об остатках ДС | Доходы | Расходы | Внеплановые строки

Обновить начальные остатки

Вид остатков ДС	Факт на начало (предыдущий месяц), руб.	Факт на конец (предыдущий месяц), руб.	Начальный остаток, руб.	Конечный остаток, руб.
По спец-счетам (руб.)				
По обычным счетам (руб.)				
По кассам компании (руб.)				
По депозитам (руб.)				
По валютным счетам (евро)				
По валютным счетам (доллары)				
По банковским картам (руб.)				

Подготовлен (СФО): | Подготовил: | Дата подготовки: |

Согласован (ДЭФ): | Согласовал: | Дата согласования: |

Утвержден: | Утвердил: | Дата утверждения: |

Рис. 8 – Создание плана ДДС в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия».

При регистрации специалист указывает месяц, за который формируется план, заполняет значения начальных и конечных остатков денежных средств на 1 число выбранного месяца. АС по кнопке «Заполнить» автоматически заполняет планируемые доходы и расходы по данным подтверждённых документов «План ДДС подразделения» за выбранный месяц. Специалист финансового отдела при необходимости добавляет строки в табличных частях, корректирует сумму согласованную. АС автоматически подсчитывает значения конечных остатков ДС по статьям.

Далее специалист финансового отдела нажимает на кнопку «Печать» и автоматически формируется документ «План ДДС», затем выгружает его в программу MS Office Excell и распечатывает выходную форму проекта плана ДДС.

Распечатанный документ «План ДДС» специалист финансового отдела предоставляет на согласование начальнику финансового отдела и руководству предприятия. Процесс согласования плана ДДС руководством предприятия производится вне АС. По результатам согласования специалист финансового

отдела вносит изменения в документ «План ДДС» - изменяет «сумму согласованную» по строкам табличных частей документа.

Далее специалист финансового отдела регистрирует факт утверждения документа начальником финансового отдела. АС при записи утверждённого документа автоматически устанавливает дату утверждения документа, устанавливает пользователя, утвердившего документ, отправляет уведомление всем начальникам подразделений о согласовании плана ДДС на месяц. Далее формирует записи в учётном регистре «План ДДС» для каждой строчки табличной части «Доходы» и табличной части «Расходы».

В том случае, если за время согласования плана ДДС начальник подразделения сформировал новую версию документа «План ДДС подразделения» за выбранный месяц и данная версия была сотрудником финансового отдела утверждена – сотрудник финансового отдела регистрирует в системе новый документ «План ДДС» с учётом изменённых данных. В приложении Г изображён примерный вид документа «План ДДС» в АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

Если расчётные показатели не удовлетворяют текущим потребностям предприятия и не дают возможности формирования бездефицитного бюджета, а также в случае превышения лимитов, финансовый отдел определяет причины их появления, проверяет расчеты и выясняет все отклонения по подразделениям в рабочем порядке. В случае невозможности самостоятельной корректировки показателей начальник финансового отдела сообщает данный факт непосредственно заместителю Генерального директора – директору по экономике и финансам все неудовлетворительные параметры бюджета, причины их возникновения и ответственные подразделения, допустившие указанные отклонения, если таковые выявлены.

После согласования всех проблемных показателей и бюджетов проводится окончательный расчёт итоговых бюджетов, готовятся печатные формы необходимых бюджетов на бумажных носителях для передачи на утверждение в Бюджетный комитет до 27 числа каждого месяца.

Уточнённые первичные и расчетные данные бюджетов передаются заместителю генерального директора – директору по экономике и финансам, который представляет их на рассмотрение и утверждение в Бюджетный комитет до 29 числа каждого месяца.

Решения Бюджетной комиссии являются обязательными для исполнения всеми подразделениями предприятия и оформляются в письменной форме.

В случае резкого изменения внутренних и внешних факторов по отдельному распоряжению исполнительного директора АО «Агрохолдинг «Красный Восток» могут проводиться внеплановые совещания Бюджетной комиссии для корректировки принятых бюджетов. Решения, принятые на внеочередных совещаниях по корректировке бюджетов, также являются обязательными для исполнения всеми подразделениями предприятия и оформляются в письменном виде.

Руководители, включенные в состав Бюджетной комиссии, имеют право и обязаны контролировать текущую работу подразделений по исполнению данных планов и бюджетов. В случае установления фактов неполучения запланированных доходов, либо превышения запланированных расходов, руководители Бюджетной комиссии имеют право вызова на совещание руководителей и работников, допустивших данные факты.

При рассмотрении бюджетов и планов Бюджетная комиссия проводит оценку обоснованности представленных затрат. При этом может быть принято решение о корректировке затрат подразделений, как в целом, так и по отдельным статьям затрат. По результатам рассмотрения осуществляется корректировка планов с учетом внесённых изменений до 29 числа каждого месяца.

Решение Бюджетной комиссии о корректировке бюджета обязывает соответствующие подразделения пересмотреть контролируемые ими бюджеты. При окончательном утверждении бюджеты становятся не корректируемыми. Утверждённый бюджет направляется всем ответственным центрам консолидации и заместителям генерального директора по направлениям.

Оперативное и эффективное исполнение бюджета заключается на предприятии четкого управления и своевременного контроля над платежами и затратами предприятия – важнейшими элементами хозяйственной деятельности предприятия. Все решения, связанные с распределением финансовых ресурсов и проведением расчетов с контрагентами по всем формам оплаты, осуществляются исключительно на основе Бюджета движения денежных средств. Расчеты осуществляются в пределах расходов, предусмотренных утвержденным БДДС на основании оформляемых распоряжений (реестров) на оплату. Документ «Реестр платежей» является инструментом корректировки планов расходования безналичных денежных средств в соответствии с фактическими остатками на расчётных счетах предприятия.

После оплат фактические данные собираются на основе банковских выписок и кассовых отчётов предприятия. Ежедневно начальник финансового отдела на бумажном носителе предоставляет банковские выписки специалисту финансового отдела, а он в свою очередь на основании полученных данных заполняет факт ДДС в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия». Для этого специалист в программе открывает вкладку «БДДС», затем «Исполнение плана ДДС», и ежедневно заполняет предоставленные ему выписки по дебету и по кредиту. Вкладка «Исполнение плана ДДС» изображена на рисунке 9.



Рис. 9 – Вкладка «Исполнение плана ДДС» в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия».

На основе развёрнутого БДДС формируется отчёт о движении денежных средств, в котором группируются сведения о поступлении и выбытии денежных средств на предприятии. Отчёт о движении денежных средств показывает изменения, которые произошли с одним из составляющих финансовой отчётности – денежными средствами – от одной даты отчёта до другой. Информация о движении денежных средств полезна тем, что она предоставляет пользователям финансовой отчётности информацию для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты. Кроме того, он содержит информацию, которая необходима при оценке финансовой гибкости предприятия. Финансовая гибкость – это возможность активизировать значительные суммы денежных средств, чтобы во время реагировать на неожиданно возникающие потребности и возможности. Информация о движении денежных средств за прошлые периоды, особенно о движении денежных средств от основной деятельности, помогает оценивать финансовую гибкость. Оценка способности предприятия позволяет пережить, например, неожиданное падение спроса и может включать в себя анализ

движения денежных средств от основной деятельности за прошлые периоды. Чем значительнее потоки денежных средств, тем выше окажется способность предприятия выдержать неблагоприятные изменения экономических условий. Отчёт о движении денежных средств содержит данные о движении денежных средств с учётом остатком денежных средств на начало и конец отчётного периода, в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Сведения о движении денежных средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности расшифровываются по разным составляющим поступления и выбытия по отдельности для каждого вида деятельности. Кроме того, в нем содержатся данные о размещенных депозитах (если они имеются), данные по валюте. Отчет составляется достаточно подробно, что в свою очередь даёт возможность формировать целостную картину о состоянии финансов на предприятии за соответствующий период. Примерный вид ежемесячного отчёта о движении денежных средств в АО «Агрохолдинг «Красный Восток», сформированный в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия», представлен в приложении Д.

Таким образом, в данной главе мы рассмотрели, как формируется бюджет в АО «Агрохолдинг «Красный Восток», в частности БДДС, какие цифровые технологии применяются при его разработке и как они помогают и упрощают данную задачу. Составление БДДС и его исполнение достаточно непростая задача, от того как расходуются денежные средства зависит деятельность любой предприятия и его работоспособность. На сегодняшнем этапе развития производства и общества, сельскохозяйственные предприятия действительно нуждаются в применении различных цифровых ресурсов и программ, так как это значительно сокращает время на обработку поступающих данных, облегчает производственный процесс, снижает трудозатраты и ускоряет принятие управленческих решений. Поэтому, чем скорее предприятия будут внедрять в производственный процесс цифровые технологии, тем эффективнее и прибыльнее будет их деятельность.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ БЮДЖЕТА В АО «АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК»

3.1. Основные недостатки существующей методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий на предприятии

Несмотря на то, что в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» достаточно активно используются цифровые технологии при разработке и составлении бюджета, в данной методике имеются и свои недостатки, полностью устранить которые в краткосрочной перспективе весьма проблематично.

Основными недостатками методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» являются:

1. Необходимость использования бумажного документооборота, влияющая на рост затрат рабочего времени;
2. Острый недостаток высококвалифицированных кадров;
3. Необходимость гибкости и изменчивости разрабатываемого бюджета;
4. Возникновение несогласия сотрудников с принятым бюджетом;
5. Медленные темпы цифровизации бюджетного процесса.

Хотя разработка и составление бюджета осуществляется в электронном виде, в специализированной для данной цели программе 1С «Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия», однако возникает необходимость составления его как в программе Microsoft Excell, так и на бумажном носителе, так как он требует рассмотрения, утверждения и подписи финансового директора, а также генерального директора. На данном этапе применения цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» бюджетный процесс нуждается в бумажной работе во время составления плана БДДС, когда происходит текущий контроль над его исполнением, а также для возможности своевременной его корректировки в случае необходимости. Однако необходимо постепенно уходить от дополнительной бумажной работы, так как

данный процесс требует соответствующего внимания, в то время как это внимание можно было бы направить на другие аспекты деятельности предприятия, такие как увеличение продаж, сокращение расходов, снижение себестоимости и многое другое.

Несмотря на то, что разработка бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» достаточно хорошо организована и отлажена, выполняется качественно и в установленные сроки, в любом случае она остаётся процессом, который требует затрат времени. Ещё больше времени требуется на этапе внедрения цифровых технологий, когда система проходит проверку, разрабатывается и отлаживается. Огромная часть рабочего времени на внедрение цифровых технологий в бюджетный процесс возложена на программиста, а также принимают участие финансовый директор и главный бухгалтер. Эта работа также требует затрат времени от руководителей подразделений – как в связи с выполнением обязанностей, так и в отношении времени, необходимого для обдумывания и принятия решений о согласовании, либо отклонении предоставленного специалистом бюджета. Однако спустя время, при условии грамотного внедрения системы цифровых технологий, потребуется меньше времени для его разработки.

Внедрение цифровых технологий в разработку бюджета требует от АО «Агрохолдинг «Красный Восток» высококвалифицированных специалистов, которые могут ориентироваться и работать с данными новшествами. Поэтому сотрудников, уже работающих на предприятии необходимо обучать, повышать квалификацию, иначе процесс внедрения цифровых технологий будет проходить достаточно медленно и неэффективно. Также необходимо привлекать к работе молодых специалистов, знающих сферу цифровых технологий, либо людей, с опытом работы в данной сфере.

Суть бюджетного процесса – это доходы, которые запланированы и нуждаются быть достигнутыми в определённые сроки, и расходы, которые необходимо контролировать и удерживать в определённых пределах, а также не допускать их превышения. Всё это кажется ограничивающим и негибким

процессом. Очевидно, что разработка бюджета с использованием цифровых технологий впервые может содержать неточности и недочёты. Так, например, подразделения, которые осуществляют научную, аналитическую и исследовательскую работы, не могут ориентироваться на негибкий бюджет, однако у других подразделений предприятия расходы связаны с продажами, например, отдел снабжения. Очень часто в процессе разработки бюджета меняются обстоятельства, и он требует корректировки. Поэтому важна гибкость бюджета, чтобы он не был абсолютно неподвижным и неизменяемым.

После внедрения цифровых технологий в бюджетный процесс в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» сотрудники остаются недовольны, особенно специалисты подразделений и финансовых отделов. Специалисты полагают, что данные нововведения скажутся на их дальнейшей работе, возможно, это приведёт к уменьшению рабочих часов, а также сокращению штата. И неудивительно, что такое недовольство становится существеннее, если разработка бюджета происходит всё более автоматизированной, с применением различных программ и цифровых технологий. Однако можно сократить и даже устранить любое недовольство путём привлечения на первоначальном этапе каждого специалиста к внедрению цифровых технологий в бюджетирование. Чем сильнее и глубже будет вовлечение сотрудников, тем лучше будет их отдача при осуществлении последующей деятельности.

Также эффективная и грамотная разработка бюджета в АО «Агрохолдинг Красный Восток» с внедрением цифровых технологий требует времени – основная часть этих бюджетов будет корректироваться и изменяться, скорее всего, по причине недостаточного опыта, либо излишне осторожных действий и боязни ошибиться. Поэтому цифровизация бюджетного процесса продвигается медленными темпами. Спустя время, после исправления совершённых ошибок и извлечения из них опыта разработка бюджета с применением цифровых технологий будет намного правильнее и точнее. Однако, на всё это необходимо несколько лет плодотворной и качественной работы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что АО «Агрохолдинг Красный Восток» достаточно грамотно осуществляет разработку бюджета, однако имеются недостатки при внедрении цифровых технологий в бюджетный процесс. Применение цифровых технологий в бюджетировании требует времени, знаний, опытных высококвалифицированных сотрудников, либо молодых специалистов, терпения. Поэтому необходимо рассмотреть возможные пути совершенствования применения цифровых технологий при разработке бюджета на изучаемом предприятии и минимизировать имеющиеся недостатки.

3.2 Основные направления совершенствования применения цифровых технологий при формировании бюджета предприятия

На любом предприятии, в том числе в АО «Агрохолдинг «Красный Восток», бюджетирование используется как основной метод планирования доходов и расходов, контроля осуществляемых затрат и отслеживание выполнения утверждённого плана. Однако, на сегодняшнем этапе, уровень применения цифровых технологий, ориентация показателей бюджета преимущественно на решение краткосрочных целей, неграмотное распределение имеющихся ресурсов, бумажная работа и затраты времени на неё, отсутствие высококвалифицированных кадров и многое другое, не позволяют предприятию в полном объёме использовать возможности бюджетного процесса.

Текущая ситуация на рынке, рост конкуренции, колебание цен, отсутствие стабильности в экономике, требуют от предприятия применять усилия и совершенствовать процесс разработки бюджета. Необходимо постепенно отходить от бумажной работы и электронных таблиц и усиливать внедрение цифровых технологий в данную область. Однако программные средства требуют времени и денежных вложений со стороны руководителей предприятия. На стоимость ИТ-программ влияют отрасль предприятия, его

специфика и масштабность отрасли. При разработке бюджета с применением цифровых технологий учитываются следующие показатели:

1. Инфраструктура, на которой будет использоваться система, сервер и рабочие станции;
2. Лицензия на ПО, на сервер баз данных;
3. Услуги по внедрению ИТ-программ;
4. Техническая поддержка и сопровождение ИТ-программ.

Также, помимо финансовых затрат, совершенствование бюджета ведёт к огромным изменениям в имеющихся рабочих процессах и нуждается в принятии и одобрении новой системы бюджетирования со стороны сотрудников АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

В период выбора ИТ-программ для разработки бюджета происходит тщательное планирование имеющихся ресурсов у предприятия, образование проектной группы, определение целей внедрения и требований к программному обеспечению, предъявление требований к поставщикам.

Цифровизация процесса разработки бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» началась с переноса планов и отчётов из бумажных форм в электронные таблицы программы Microsoft Excell. Можно согласиться, что данная программа и осуществление бюджетирования в ней имеет свои превосходства, это и масштабность распространения, удобство и лёгкость применения, возможность использования многообразных формул, с целью облегчения расчётов, возможность представить отчётность в бумажной форме.

Несмотря на преимущества Microsoft Excell, существуют и явные ограничения при использовании данной программы. К таким ограничениям можно отнести:

- сложность в построении сводной бюджетной отчётности;
- трудности при анализе в различных временных отрезках;
- отсутствие возможности одновременной работы несколькими пользователями;

- копирование и редактирование имеющихся данных при переходе к следующему периоду;
- затруднительное использование кодификаторов при классификации денежных средств по статьям бюджета;
- отсутствие надёжности при защите данных и их восстановления в случае ошибки.

В любом случае, в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» нет необходимости обрабатывать большое количество данных «вручную». Обработанные в программе бюджетные отчёты имеют аккуратный, логичный и структурированный вид. Без внедрения цифровизации нет возможности своевременно и в короткие сроки осуществлять контроль и корректировку разрабатываемых бюджетов, появляются ресурсы для оперативного анализа деятельности предприятия и её подразделений. Однако, рекомендуется постепенно переходить на новые, более современные ИТ-программы, с целью быстрой, качественной и эффективной обработки поступающей информации.

Чтобы постепенно сокращать бумажную работу, рекомендуется внедрить систему электронной цифровой подписи в АО «Агрохолдинг «Красный Восток». Электронная цифровая подпись необходима для сокращения времени на рассмотрение и подписание разрабатываемых бюджетов на бумажных носителях руководителями предприятия, в целях защиты возможной утечки информации во время передачи данных, от подделки бюджетной отчётности. Использование электронной цифровой подписи даёт возможность значительно сократить время, затрачиваемое на обмен документации, обеспечить слаженную процедуру обмена документооборотом между подразделениями.

Документ электронной цифровой подписи создаёт особая программа – средство криптографической защиты информации. Также она разрабатывает закрытый ключ – это особый набор знаков, формирующих файл подписи. Ключ принадлежит запрашиваемому данную подпись лицу.

В случае подписания бюджета, руководителю АО «Агрохолдинг «Красный Восток» потребуется квалифицированная электронная подпись,

которую выдают только в специализированном для этого центре. Такую подпись трудно взломать мошенникам, практически невозможно, и применяется она в любых манипуляциях с электронным документооборотом.

Для того чтобы цифровые технологии при разработке бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» использовались как можно эффективнее и быстрее, сотрудников, уже работающих с данными новшествами рекомендуется направить на специальные курсы по бюджетированию и планированию. Недалеко от предприятия находится «Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса», по адресу город Казань, Оренбургский тракт, дом 8. Занятия проходят с использованием специализированной программы «1С», как в очном, так и в дистанционном формате. Также необходимо привлекать к работе молодых специалистов, только закончивших высшие учебные заведения по данной специальности и готовых поделиться новыми знаниями и навыками с работающими на данном предприятии сотрудниками.

В той ситуации, когда разработка бюджета будет полностью автоматизирована и осуществляется в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия», с применением современных цифровых технологий, тогда бюджет будет гибким и имеющим возможность корректировки в случае необходимости. В программе заложены специальные формулы для применяемых массивов данных, что облегчает работу и способствует быстрому пересчёту полученных результатов. Также, с целью корректировки разработанного плана бюджета рекомендуется внести определённый, конкретный промежуток времени, например, с 27 по 30 число каждого месяца, при этом применяя цифровые технологии для дистанционного согласования показателей, что ощутимо сократит как финансовые, так и временные затраты.

Следующий возможный путь совершенствования – введение системы мотивации сотрудников. Так, например, рекомендуется внедрить премирование для специалистов финансового отдела и центров финансовой ответственности в

случае поддержания фактических бюджетных показателей в диапазоне (-) 5 % от плана. При анализе имеющегося бюджета необходимо учитывать, что значительное отклонение фактических показателей от плановых может свидетельствовать о том, что предприятие находится в затруднительном положении, и не рекомендуется допускать профицита и дефицита бюджета.

Исходя из вышеперечисленных рекомендаций, проведём экспертную оценку в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» среди работников отдела планирования и бюджетирования, специалистов финансового и экономического отдела, руководства предприятия, которая предполагает количественную оценку эффективности и результативности предложенной методики разработки бюджета. Данную оценку характеризует коэффициент результативности бюджета, который отражает уровень соответствия разработанных бюджетов с использованием цифровых технологий имеющимся ресурсам и текущим условиям внешней среды и предполагает среднюю количественную оценку среди работников предприятия:

$$Kp = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N * A},$$

где P_i – фактическая оценка методики разработки бюджета в баллах, выставленная одним экспертом;

A – максимальная оценка методики разработки бюджета ($A=5$);

N – число экспертов;

Kp - коэффициент результативности методики разработки бюджета.

Проведённая экспертная оценка среди работников АО «Агрохолдинг «Красный Восток» и полученные результаты представлены в таблицах 8 и 9.

Таблица 8 – Экспертная оценка существующей методики разработки бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»

№	Должность	Трудозатратность	Эффективность	Простота	Время
1	Заместитель генерального директора	2	2	2	2
2	Начальник отдела бюджетирования	3	2	2	2
3	Ведущий экономист отдела бюджетирования	3	2	2	4
4	Экономист 1 категории отдела бюджетирования	2	2	2	2
5	Начальник отдела казначейства	3	2	2	2
6	Ведущий экономист отдела казначейства	3	4	4	3
7	Экономист 1 категории отдела казначейства	3	3	4	3
8	Экономист отдела казначейства	3	2	3	3
9	Главный бухгалтер	3	2	3	3
10	Заместитель главного бухгалтера	3	2	2	3
Итого:		28	23	26	27
Вес:		0,3	0,4	0,1	0,2
С учётом веса:		8,4	9,2	2,6	5,4
Итого:					25,6

Для существующей системы разработки бюджета значение коэффициента результативности имеет следующий показатель:

$$K_p = \frac{25,6}{50} = 0,51,$$

Результат показывает, что специалисты удовлетворены существующей методикой разработки бюджета на 51 %.

Таблица 9 – Экспертная оценка методики разработки бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» с учётом предлагаемых рекомендаций.

№	Должность	Трудозатратность	Эффективность	Простота	Время
1	Заместитель генерального директора	5	4	4	5
2	Начальник отдела бюджетирования	5	5	4	5
3	Ведущий экономист отдела бюджетирования	4	3	3	5
4	Экономист 1 категории отдела бюджетирования	4	4	4	5
5	Начальник отдела казначейства	4	5	3	4
6	Ведущий экономист отдела казначейства	4	4	4	4
7	Экономист 1 категории отдела казначейства	3	4	4	3
8	Экономист отдела казначейства	4	4	4	4
9	Главный бухгалтер	4	4	3	4
10	Заместитель главного бухгалтера	5	4	4	4
Итого:		42	41	37	43
Вес:		0,3	0,4	0,1	0,2
С учётом веса:		12,6	16,4	3,7	8,6
Итого:					41,3

Коэффициент результативности методики разработки бюджета с учётом предлагаемых мероприятий:

$$K_p = \frac{41,3}{50} = 0,83,$$

Данный показатель говорит о том, что удовлетворённость разработкой бюджета с учётом предлагаемых мероприятий возрастёт до 83%, то есть рекомендуемые мероприятия в разработке бюджета повысят коэффициент результативности и эффективности на 32 %.

Таким образом, анализируя данную главу и подводя итоги, можно сделать вывод о том, что разработанные рекомендации и возможные пути

совершенствования процесса применения цифровых технологий при разработке бюджета в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» приглянулись сотрудникам предприятия, что свидетельствует о целесообразности и эффективности предлагаемых изменений. Проведя экспертную оценку среди сотрудников финансового и экономического отдела можно отметить, что предлагаемые мероприятия их удовлетворяют и они готовы к новым изменениям в процессе разработки бюджета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день, любое предприятие, в нынешних условиях хозяйствования, находится в поисках эффективных методов контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности. Для того чтобы успешно функционировать на рынке, предприятия должны иметь чёткий план стратегического развития, в котором определяются цели и задачи, пути развития, а также возможные сценарии отклонения от плана. Для преодоления таких сценариев и служит процесс бюджетирования.

Качественные цифровые системы и технологии позволяют осуществить процесс разработки бюджета максимально корректным и полным, при этом предполагается экономия затрат труда, времени и других материальных ресурсов, необходимых для реализации данных процессов.

АО «Агрохолдинг «Красный Восток» был создан весной 2003 года. Организация ведёт свою деятельность в 8 районах Республики Татарстан: Алексеевском, Зеленодольском, Нурлатском, Камско - Устьинском, Рыбно – Слободском, Спасском, Алексеевском, Верхнеуслонском.

Основным видом деятельности предприятия является деятельность по управлению холдинг-компаниями. Основная роль и миссия АО «Агрохолдинг Красный Восток» заключается в своевременной и качественной поставке продуктов питания населению, а также обеспечение необходимым сельскохозяйственным сырьём другим предприятиям. В этой связи АО «Агрохолдинг «Красный Восток»» специализируется главным образом на производстве продукции скотоводства. В 2020 году уровень рентабельности составил 12%.

В АО «Агрохолдинг «Красный Восток» предусмотрена двухуровневая схема формирования и консолидации бюджета. Двухуровневая схема консолидации бюджета предусматривает, что текущие (операционные) бюджеты сначала составляются по подразделениям предприятия, а затем по центрам финансовой ответственности. В дальнейшем из консолидированных

бюджетов составляется бюджет для всего предприятия. Формирование и утверждение плана и факта бюджета осуществляется в программе «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия».

Важным этапом автоматизации является применение программного обеспечения, что в свою очередь даёт возможность использовать инструменты управления.

Однако внедрение автоматизации происходит медленно и в недостаточных объёмах по разного рода причинам: дорого, трудозатратно, возникает необходимость в переквалификации сотрудников и многое другое. В АО «Агрохолдинг «Красный Восток» учёт ведется в электронных таблицах, используя программу MS Office Excell, но часть - на бумажных носителях, что значительно увеличивает время обработки и передачи данных между подразделениями и затрудняет процесс ведения учёта. Всё это сказывается на работе предприятия, оно теряет клиентов, время, денежные средства.

Одним из способов выхода из данной ситуации является автоматизация и стандартизация управления, то есть внедрение ERP и CRM систем.

ERP система – это программное обеспечение, которое даёт возможность хранить и обрабатывать большое количество данных для эффективной работы предприятия.

CRM система – это программное обеспечение, которое даёт возможность более эффективно взаимодействовать с заказчиками путём повышения уровня продаж, улучшения обслуживания клиентов.

В настоящее время ERP и CRM системы достаточно активно внедряются в деятельность АО «Агрохолдинг «Красный Восток».

Результаты проведенного анализа позволили выявить некоторые недостатки методики разработки бюджета с использованием цифровых технологий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»:

1. Необходимость использования бумажного документооборота, влияющая на рост затрат рабочего времени;
2. Острый недостаток высококвалифицированных кадров;

3. Необходимость гибкости и изменчивости разрабатываемого бюджета;
4. Возникновение несогласия сотрудников с принятым бюджетом;
5. Медленные темпы цифровизации бюджетного процесса.

Для того чтобы минимизировать существующие недостатки, предложены основные направления по совершенствованию системы бюджетирования в АО «Агрохолдинг Красный Восток».

Ликвидация указанных недостатков требует проведения следующих мероприятий в АО «Агрохолдинг «Красный Восток» в ближайшей перспективе:

1. Переходить на новые, более современные ИТ-программы, с целью быстрой и качественной обработки поступающей информации;
2. Внедрить систему электронной цифровой подписи;
3. Проводить повышение квалификации сотрудников;
4. Ввести конкретный промежуток времени для корректировки бюджета;
5. Ввести систему мотивации сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ПБ·У 1/08 «Учетная политика организации». ИС·С КонсультантПлюс.
2. Постановление Правительства РФ от 30.12.2018 № 1765 «Об утверждении Правил казначейского сопровождения средств в случаях, предусмотренных Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» / Собрание законодательства РФ. – 07.01.2019. – 59 с.
3. Абрютина М. С., Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / М. С. Абрютина. - М.: Дело и сервис, 2018. - 192 с.
4. Алетдинова А. А., Инновационное развитие аграрного сектора на основе цифровых технологий и создания технологических платформ [Текст]: электронный научный журнал / А. А. Алетдинова. – М: Вестник, 2017. – 232 с.
5. Афониная В. Е., Влияние цифровых технологий на развитие аграрного сектора экономики [Текст]: учебное пособие / В. Е. Афониная. – М: Россия, 2018. – 150 с.
6. Баландина А. С., Создание комплексной системы бюджетирования на предприятиях [Текст]: учебное пособие / А. С. Баландина. – М.: Дело и сервис, 2016. – 121 с.
7. Бариленко В. И., Бердников В. В., Бородина Е. И., Экономический анализ [Текст]: учебное пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Е. И. Бородина. - М.: Вестник, 2016. - 352 с.
8. Ванюшина О. И., Цифровая трансформация сельского хозяйства в России: состояние и перспективы [Текст]: учебник / О. И. Ванюшина. – М: Дело и сервис, 2019. – 93 с.
9. Вахрушина М. А., Бюджетирование в системе управленческого учёта [Текст]: монография / М. А. Вахрушина. – М: Вузовский учебник, 2016. – 64 с.
10. Виткалова А. П., Внутрифирменное бюджетирование [Текст]: учебное пособие для бакалавров / А. П. Виткалова. – М.: Дашков и К, 2016. – 128 с.

11. Виткалова А. П., Миллер Д. П., Бюджетирование и контроль затрат в организации [Текст]: учебное пособие / А. П. Виткалова, Д. П. Миллер. - М.: Дашков, 2016. - 128 с.
12. Герасимова Л. Н., Управленческий учет [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Герасимова. - М.: Феникс, 2017. - 256 с.
13. Гладкий А. А., Бюджетирование на компьютере [Текст]: учебное пособие / А. А. Гладкий. – М: Юнити, 2018. – 336 с.
14. Глазьев А. В., Совершенствование бюджетирования [Текст]: учебное пособие / А. В. Глазьев. – М.: Экономика и жизнь, 2016. - 190 с.
15. Головенчик Г. К., Теоретические подходы к определению понятия «цифровая экономика» [Текст]: учебное пособие / Г. К. Головенчик. – М: Наука и инновации, 2019. – 245 с.
16. Добровольский Е. Н., Карабанов Б. П., Бюджетирование: шаг за шагом [Текст]: учебное пособие / Е. Н. Добровольский, Б. П. Карабанов. - СПб.: Питер, 2016. – 448 с.
17. Ершова Т. В., Ключевые компетенции для цифровой экономики [Текст]: учебное пособие / Т. В. Ершова. – М.: Информационное общество, 2018. – 200 с.
18. Иванов В. В., Цифровая экономика: от теории к практике [Текст]: учебное пособие / В. В. Иванов. – М: Инновации, 2017. – 122 с.
19. Илышева Н. Н., Крылов С. И., Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 480 с.
20. Карминский А. М., Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст]: учебник / А. М. Карминский. — М.: Финансы и статистика, 2021. – 312 с.
21. Карпов А. Е., «100 % практического бюджетирования» [Текст]: учебник / А. Е. Карпов. - М.: Результат и качество, 2016. – 528 с.

22. Кашеева Р. В., За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст]: учебник / Р. В. Кашеева. – М.: Вершина, 2017. – 272 с.
23. Керимов В. Э., Учёт затрат, калькулирование и бюджетирование [Текст]: учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. – М: Дашков и К, 2016. – 384 с.
24. Кобзарева Н. И., Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке [Текст]: учебное пособие / Н. И. Кобзарева. – М.: Вершина, 2017. – 304 с.
25. Колесников С. Н., Бюджетирование [Текст]: учебное пособие / С. Н. Колесников. – М.: Россия. 2021. - 245 с.
26. Кузьмина М. С., Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы [Текст]: учебное пособие / М. С. Кузьмина, С. И. Крылов. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.
27. Кукукина И. Г., Управленческий учет [Текст]: учебное пособие / И. Г. Кукукина. - М.: Финансы и статистика, 2019. – 123 с.
28. Курганская Е. В., Современные подходы к бюджетированию [Текст]: учебное пособие / Е. В. Курганская. – М: Вестник, 2016. – 234 с.
29. Ладыгин В. В., Бюджетирование и контроль на предприятии [Текст]: учебное пособие / В. В. Ладыгин, М: Едиториал УРСС, 2021. – 530 с.
30. Лазько О. В., Стратегические направления управления процессами цифровой трансформации в агропромышленном комплексе [Текст]: московский экономический журнал / О. В. Лазько, М: Вестник, 2018. – 507 с.
31. Масленченков Ю. С., Практика бюджетирования на предприятиях России [Текст]: практическое пособие / Ю. С. Масленченков – М.: БДЦ-пресс, 2020. – 392 с.
32. Масленченков Ю. С., Специфика финансов и менеджмента стабильного предприятия в условиях социальной рыночной экономики [Текст]: учебное пособие / Ю. С. Масленченков. — М.: БДЦ-Пресс, 2020. – 238 с.

33. Меденников В. И., Концепция развития информатизации агропромышленного комплекса при переходе к цифровой экономике [Текст]: учебное пособие / В. И. Меденников. – М: Вестник, 2017. – 490 с.
34. Мурсалимов Д. А., Актуальные вопросы современной экономики [Текст]: учебник / Д. А. Мурсалимов. – М: Вильямс, 2018. – 165 с.
35. Немировский И. Б., Старожукова И. А., Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство [Текст]: учебное пособие / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. - М.: Вильямс, 2016. – 512 с.
36. Остапенко В. В., Финансы предприятия [Текст]: учебное пособие / В. В. Остапенко. – М.: Омега-Л, 2016. - 303 с.
37. Положихина М. А., Регулирование процесса цифровизации экономики: европейский и российский опыт [Текст]: учебник / М. А. Положихина. – М: Россия и современный мир, 2019. – 81 с.
38. Рыбакова О. В., Бухгалтерский управленческий учет и бюджетирование: принципы и практика [Текст]: учебное пособие / О. В. Рыбакова. – М.: РАГС, 2016. – 332 с.
39. Смирнова Т. Е., Цифровые технологии в экономике – средство использования теории в практике управления [Текст]: учебное пособие / Т. Е. Смирнова. – М.: Финансы и бизнес, 2018. – 212 с.
40. Стефанова Н. А., Цифровая экономика и её роль в управлении современными социально-экономическими отношениями [Текст]: учебное пособие / Н. А. Стефанова. – М.: Омега-Л, 2018. – 134 с.
41. Соколова Я. В., Смирнова И. А., Управленческий учет: принципы и практика [Текст]: учебник / Я. В. Соколова, И. А. Смирнова. - М.: Финансы и статистика, 2020. – 952 с.
42. Таран Ю. Е., Анализ ключевых элементов информационной экономики в 21 веке [Текст]: учебное пособие / Ю. Е. Таран. – М: Вестник астраханского государственного технического университета, 2018. – 345 с.

43. Федотенко Д. Н., Севриновский В. Б., Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация [Текст]: учебник / Д. Н. Федотенко, В. Б. Севриновский. – М.: Банковские технологии. 2021. - 430 с.
44. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В., Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования [Текст]: учебное пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 464 с.
45. Щетина И. В., Перспективы развития агропромышленной интеграции на базе формирований холдингового типа [Текст]: учебное пособие / И. В. Щетина. – М.: Вестник. 2016. - 211 с.
46. Щиборщ К. В., Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России [Текст]: учебное пособие / К. В. Щиборщ. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 592 с.
47. Бухгалтерская отчётность и финансовый анализ [Электронный ресурс] – Электронные текстовые данные – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/1655173824_ao-agrokholding-krasnyy-vostok
48. Всероссийская система проверки контрагентов [Электронный ресурс] – Электронные текстовые данные – Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1091690013909_1655173824_AO-AGROHOLDING-KV/important_facts
49. Сравнительный анализ по данным ФНС [Электронный ресурс] – Электронные текстовые данные – Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/1655173824_ao-agrokholding-krasnyy-vostok
50. Что такое CRM-системы и как их правильно выбирать [Электронный ресурс] – Электронные текстовые данные – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/249633/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс АО «Агрохолдинг «Красный Восток» за 2018-2020 годы

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	4 420 221	4 420 221	4 420 221
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
ИТОГО по разделу I	1100	4 420 221	4 420 221	4 420 221
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	2	2	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	80 914	85 580	83 530
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	230	277	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5	4	2
Прочие оборотные активы	1260	-	192	-
ИТОГО по разделу II	1200	81 151	86 055	83 532
БАЛАНС	1600	4 501 372	4 506 276	4 503 753

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	4 449 320	4 449 320	4 449 320
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	14	23	32
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	401	615	745
ИТОГО по разделу III	1300	4 449 735	4 449 958	4 450 097
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	-	25 354	25 351
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
ИТОГО по разделу IV	1400	-	25 354	25 351
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	15 354	5	7
Кредиторская задолженность	1520	986	2 425	288
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	37	44	142
Прочие обязательства	1550	35 260	28 490	27 868
ИТОГО по разделу V	1500	51 637	30 964	28 305
БАЛАНС	1700	4 501 372	4 506 276	4 503 753

Современная автоматизированная техника «De laval» в АО «Агрохолдинг
«Красный Восток»



Автомат «Молочный Экспресс» в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»



Примерный вид документа «План ДДС» в АО «Агрохолдинг «Красный
Восток»

Утверждено: Генеральный директор \ _____ \ _____
должность подпись расшифровка

90

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Примерный вид отчёта о движении денежных средств в АО «Агрохолдинг «Красный Восток»

Бюджет ДДС на месяц
На дату:

Утверждено: _____
Генеральный директор _____
должность _____
подпись _____
расшифровка _____

№ п/п	Подра 3- делен	Статья		Факт "предыду ий месяц"	План	Факт			Отклонение
		Код	Наименование \ Контрагент			Р.Счет	Касса	Итого	
ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА									
в том числе денежные средства по спец.									
в том числе свободных денежных средств									
Размещенные депозиты									
Остаток валюты начало периода (евро)									
Остаток валюты начало периода (доллары)									
Остаток денежных средств на банковских картах на начало периода									
Остаток денежных средств с банковскими картами									
1. ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ									
ДОХОДЫ									
	11	Доходы от операционной деятельности, всего							
	1101	Поступления от продаж продукции							
	110101	Растениеводство, в т.ч.							
	110102	Животноводство, в т.ч.							
	110103	Собственное производство, в т.ч.							
	1102	Поступления от прочей реализации предприятиям							
	1104	Прочие доходы от операционной деятельности, всего							
РАСХОДЫ									
	21	Расходы от операционной деятельности, всего							
	2101	Материальные затраты, всего							
	210101	семена и псадочный материал, всего							
	210102	удобрения, всего							
	210103	корма, всего							
	210104	сырьё для переработки, всего							
	210106	Топливо, всего							
	2102	Расходы по работам, услугам производственного характера							
	210201	ТЭРы							
	210204	Арендная плата							
	210205	транспортные расходы, всего							
	210209	Расходы на страхование							
	210211	Услуги банков							
	210214	прочие расходы по работам, услугам производственного хар-ра, всего							
	2102140	Обучение							
	2103	Заработная плата, всего							
		Окончательный расчет							
		Отпускные							
		Алименты							
		Аванс							
		материальная помощь							
		прочие выплаты из фонда оплаты труда (удержания)							
	2107	Налоги, всего							
	2109	Расходы непроизводственного характера, всего							
	2110	Прочие расходы от операционной деятельности, всего							
2. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ									
ДОХОДЫ									
РАСХОДЫ									
3. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ									
ДОХОДЫ									
РАСХОДЫ									
ИТОГО ДОХОДЫ									
ИТОГО РАСХОДЫ									
ОСТАТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА									
в том числе денежные средства по спец.									
в том числе свободных денежных средств									
Размещенные депозиты									
Остаток валюты конец периода (евро)									
Остаток валюты конец периода (доллары)									
Остаток денежных средств на банковских картах на конец периода									
Остаток денежных средств с банковскими картами									