

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы

**Бюджетирование как инструмент повышения эффективности управления
малого предприятия**

УДК 658.14.012.2:334.012.64

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Яковлев Сергей Олегович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Корнева Ольга Юрьевна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК – 1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (п. 2.6), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС (ОК-2,3, ОПК – 2,3, ПК- 2,5,11,12). Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС (ОК-1,2, ОПК - 1,3,ПК-1,2,4). Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК – 1,2,3, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ПК- 3,4,8,9,10,13). Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК-1,2,3, ПК-3,6,7,9,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.6.),

	фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P7	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	Требования ФГОС (ОК-2, ПК-5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ПК-5,6,8,10,11,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС (ОПК-1,2,3, ПК-11,12). Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС (ОК-2, ОПК-1,2,3, ПК 11,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС (ОК-1,3, ОПК-1, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы;	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК-1, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных

	подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	стандартов EUR-ACE и FEANI
--	--	----------------------------

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики

_____ Г.А. Барышева

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ52	Яковлеву Сергею Олеговичу

Тема работы:

Бюджетирование как инструмент повышения эффективности управления малого предприятия

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 5429/С от 08.07.2016 г.
---	---------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	5 июня 2017 г.
--	----------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе	Объектом исследования диссертационной работы является процесс бюджетирования, который осуществляют предприятия в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Исходными данными выступают: Нормативные документы, статистическая информация, периодические издания, открытые Интернет - источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Степень разработанности проблемы. Проблема бюджетного регулирования экономики является предметом научных исследований различных ученых. Значительный вклад в ее исследование внесли российские ученые - Богачева О.В., Васильева М.В., Гусев С. И., Игудин А.Г., Лавров А.М., Павлова Л.П., Панской В.Г. Додпорина И.В., Поляк Г.Б., Родионова В.М., Романовский

	М.В., Сазонов С.П., Ходорович М.И., Христенко В.Б., Хурсевич С.Н., Ширкевич Н.А., Шуба В.Б., а также зарубежные исследователи Боудвей Р., Брю С., Вайнгаст Б., Валлих К., Кинг Д., Ойкен А., Оутс У., Смит С., Третнер К., Хассел Х., Хьюджес Дж. Задачи исследования: раскрыть сущность, структуру, выявить основные принципы бюджетирования; определить роль и место бюджетирования в системе управления предприятия; взаимосвязь системы бюджетирования с действующими методиками ведения бухгалтерского учета в организации; предоставить организационно-экономическую характеристику деятельности организации; проанализировать тенденции изменения динамики показателей бюджетного планирования; описать методику оценки эффективности рекомендаций и расчета прогнозных показателей развития организации; разработать систему внутрифирменного бюджетирования, которая учитывает особенности функционирования предприятия.
Перечень графического материала	Таблицы, графики, рисунки, в т.ч. схемы: – Бюджет движения денежных средств – Бюджет закупок товаров в стоимостном и натуральном выражении – Бюджет коммерческих расходов – Бюджет продаж предприятия – Бюджет расходов и доходов – Бюджет управленческих расходов (руб.) – Виды ЦФО – График поступлений денежных средств от продаж (руб.) – Запланированные цены на 2016 г. – Затраты на мероприятия КСО в ООО «ТСК Торговый Дом» – Модель бюджетов «от ОПУ» – Отчет о движении денежных средств ООО «ТСК Торговый Дом» за III квартал 2016г. – Отчет по эффективности сотрудников отдела продаж. – Построение БДР по ресурсному принципу – Пример "лоскутной" схемы бюджетов: – Примеры связи бюджетов и оборотов по счетам – Проверка сбалансированности бюджетов – Система компенсации персонала. – Соотношение между ЦО и ЦФО – как отношение общего к частному – Стейкхолдеры ООО «ТСК Торговый

	Дом» – Структура программ КСО в ООО «ТСК Торговый Дом» – Схема неполного бюджетного цикла – Традиционное построение БДР по функциональному принципу. – Управленческий отчет о финансовых результатах ООО «ТСК Торговый Дом» за III квартал 2016г. – Четыре вида прогнозов объемов продаж
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Валерьевна
Иностранная часть	Бескровная Людмила Вячеславовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском	На английском
Введение	Introduction
Глава 1. Бюджетирование как инструмент оперативного планирования и управления предприятием 1.1 Сущность и основные принципы бюджетирования 1.2 Структура бюджета предприятия 1.3 Бюджетный контроль	Chapter 1. Budgeting as a tool for operational planning and Enterprise management 1.1 The essence and basic principles of budgeting
Глава 2. Современные методы бюджетирования 2.1. Нормативное регулирование бюджетирования 2.3. Методика организации бюджетирования на предприятии	
Глава 3. Характеристика ООО «ТСК Торговый Дом» и состояние планирования на данном предприятии 3.1. Общая характеристика предприятия ООО «ТСК Торговый Дом» 3.2. Анализ существующей системы планирования в ООО «ТСК Торговый Дом» 3.3. Расчет основных бюджетов 3.4. Анализ сводного бюджета	
Заключение	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25 января 2017 г.

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Корнева Ольга Юрьевна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Яковлев Сергей Олегович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ52	Яковлеву Сергею Олеговичу

Институт	НИ ТПУ	Кафедра	экономики
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:	Рабочее место соответствует основным требованиям охраны и безопасности труда: – условия труда на рабочем месте соответствуют действующим гигиеническим нормативам; – вредных проявлений факторов производственной среды не обнаружено; – опасные проявления факторов производственной среды отсутствуют; – чрезвычайных ситуаций социального характера не обнаружено.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Социальная ответственность регламентируется следующими положениями и рекомендациями: 1. ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»; 2. ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента»; 3. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда; 5. GRI (Global Reporting Initiative) – глобальная инициатива добровольной отчетности, «Руководство по отчетности
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:	В работе рассмотрены факторы внутренней социальной ответственности предприятия: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – ответственность перед потребителями товаров и услуг; – готовность предприятия участвовать в

	кризисных ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:	– системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучение; – программы и программы подготовки и повышения; квалификации.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	В работе проведен анализ: – Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	02.05.2017
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	канд. филос. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Яковлев Сергей Олегович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 110с, 5 рисунков, 20 таблиц, 75 источников, 2 прил.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, малые предприятия, торговля, конкуренция.

Объектом исследования диссертационной работы является процесс бюджетирования, который осуществляют предприятия в процессе осуществления хозяйственной деятельности

Целью диссертационной работы является Целью диссертационной работы является исследование процесса бюджетирования как элемента системы управления предприятием и разработка методических рекомендаций по совершенствованию финансового планирования, формированию алгоритма бюджетирования на предприятиях на основе оценки и анализа бюджетирования хозяйственной деятельности ООО «ТСК Торговый Дом».

В процессе исследования рассматривались методологические основы бюджетирования, исследованы сущность, основные принципы, контроль бюджетирования, проанализировано состояние бюджетирования на предприятии.

В результате исследования на основе анализа текущего состояния системы бюджетирования и её взаимоувязка с текущей системой отчетности предприятия были разработаны рекомендации по модернизации системы бюджетирования для снижения затрат и увеличения прибыли предприятия.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из трех частей: в первой рассмотрено бюджетирование как инструмент оперативного планирования и управления предприятием. Во второй исследовано нормативное регулирование и методика организации бюджетирования. В третьей проанализировано современное состояние системы бюджетирования предприятия и разработаны рекомендации по её модернизации. Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0 и представлена на CD-диске (в конверте на обороте обложки).

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии ООО «ТСК Торговый Дом».

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых и планово-экономических служб, государственными структурами в процессе управления организацией занимающейся торговлей.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке рекомендаций по модернизации системы бюджетирования для оптимизации затрат и увеличения прибыли организации

В будущем планируется глубже изучить проблему внедрения системы бюджетирования в организации торговой отрасли

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Бюджетирование – система правовых норм, регулирующих имущественные отношения и связанные с ними личные неимущественные отношения граждан и юридических лиц, а также охрану и защиту нематериальных благ.

Коэффициент абсолютной ликвидности – является наиболее жестким критерием платежеспособности и показывает, какую часть краткосрочной задолженности учреждение может погасить в ближайшее время

Коэффициент автономии – показывает долю собственных средств в общей сумме средств.

Коэффициент маневренности – показывает часть собственного капитала, вложенного в оборотные средства, то есть капитала, находящегося в мобильной форме

Коэффициент обеспеченности собственными средствами – показывает долю оборотных активов, финансируемых за счет собственных средств организации.

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) – позволяет определить, во сколько раз текущие (оборотные) активы покрывают краткосрочные обязательства.

Кредитоспособность – наличие у заемщика предпосылок, возможностей получить кредит и возратить его в срок.

Ликвидность – способность превращения активов организации, ценностей в средство платежа, в деньги, то есть мобильность активов.

Непрямые затраты – не связаны непосредственно с производственным процессом, их нельзя легко соотнести с определенной продукцией.

Переменные затраты – изменяются в целом прямо пропорционально объему производства продукции.

Платежеспособность – способность организации полностью выполнить свои обязательства по платежам.

Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития.

Постоянные затраты – необходимо рассматривать в краткосрочном периоде, так называемом релевантном диапазоне.

Прямые затраты – это затраты организации, связанные непосредственно с процессом производства или реализацией товаров (услуг).

Собственный оборотный капитал – это те оборотные активы, которые остаются у организации в случае единовременного полного (сто процентного) погашения краткосрочной задолженности организации.

Финансовое состояние – способность организации финансировать свою деятельность.

Финансовая устойчивость – такое состояние организации, которое гарантирует его постоянную платежеспособность.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.»

Федерального закона от 8 мая 2010 г. №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»

Приказ Минфина РФ №137н и Минэкономразвития РФ №527 от 29 октября 2010 г. «О методических рекомендациях по расчёту нормативных затрат на оказание федеральными государственными учреждениями государственных услуг и нормативных затрат на содержание имущества федеральных государственных учреждений».

Постановление Правительства РФ от 02 сентября 2010 г. №671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания»

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

ББЛ – Бюджет по балансовому листу

БДДС – Бюджет движения денежных средств

БДР – Бюджет доходов и расходов

БОР – Бюджетирование, ориентированное на результат

БП – Бизнес-процессы

ЕС – Европейский союз

Ки – Коэффициент инкассации

КИС – корпоративной информационной системы

КРІ – Ключевые показатели эффективности

КСО – Корпоративная социальная ответственность

МБП – малоценные и быстроизнашивающиеся предметы

НДС – Налог на добавленную стоимость
ОМТС – отдел материально технического снабжения
ООО – Общество с ограниченной ответственностью
ОПУ – отчёт о прибылях и убытках
ПДО – планово диспетчерский отдел
СМК – Система Менеджмента Качества
ФЗ – Федеральный закон
ЦО – Центр Ответственности
ЦФО – Центр Финансовой Ответственности

Оглавление

Введение.....	18
1 Бюджетирование как инструмент оперативного планирования и управления предприятием.....	22
1.1 Сущность и основные принципы бюджетирования.....	22
1.2 Структура бюджета предприятия.....	41
1.3 Бюджетный контроль	47
2 Современные методы бюджетирования	52
2.1 Нормативное регулирование бюджетирования	52
2.2 Стадии организации бюджетирования на предприятии	59
3 Процесс построения бюджетирования на ООО «ТСК Торговый Дом».....	65
3.1 Общая характеристика предприятия ООО «ТСК Торговый Дом».....	65
3.2 Анализ существующей системы планирования в ООО «ТСК Торговый Дом»	67
3.3 Расчет основных бюджетов ООО «ТСК Торговый Дом».....	71
3.4 Анализ сводного бюджета.....	78
4 Социальная ответственность	82
Заключение	87
Список публикаций студента.....	89
Список используемых источников.....	90
Приложение А.	96
ПриложениеБ.....	97
CD. в конце на обороте обложки	

Введение

В экономической литературе до сих пор продолжают дискуссии относительно содержания категорий бюджетирования и планирования хозяйственной деятельности, поэтому в магистерской диссертации необходимо на основании анализа точек зрения экономистов определить понятия названных категорий. Вследствие того, что в экономике России происходят трансформации экономических отношений, возникает проблема исследования особенностей названных экономических отношений хозяйственных организаций. Особое внимание при анализе автор будет уделять особенностям бюджетирования хозяйственной деятельности ООО «ТСК Торговый Дом». Руководство различных организаций осознало необходимость применения новейших технологий для решения задач управления, среди которых особенно актуальной является бюджетирование.

Бизнес-деятельность тесно связана с инновационными технологиями. Если учесть актуальность бюджетирования и его роль на предприятии, то современное программное обеспечение делает этот процесс максимально простым и эффективным.

Финансовое планирование и бюджетирование являются одним из важнейших составных элементов управления финансами предприятия в современных условиях.

Планирование основывается на формировании бюджетов. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные данные. Так как в бюджетах отражены цели и задачи компании, то поэтому в процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по обеспечению достижения запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и

использования хозяйственных средств компании на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации, а также в результате формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов компании. Планирование – это вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Оно является важнейшей функцией управления, которая, так же как и управление видоизменяется в процессе развития экономики.

Значение планирования для предприятия очень велико: с помощью детально разработанных планов, основанных на реальных фактах хозяйственной деятельности предприятия, анализа деятельности в предыдущих годах, руководитель сможет эффективно управлять хозяйственной деятельностью предприятия и влиять на результаты по итогам финансового года.

Бюджетирование является одним из важнейших показателей, которые влияют на развитие организации и в получении желаемой прибыли. При управлении организацией необходимо использовать планирование деятельности организации, а также осуществлять своевременный контроль за выполнения финансового плана. Контроль и планирование результатов работы организации будут невозможными без создания бюджета. Он будет являться основным инструментом гибкого управления и будет служить для снабжения правдивой информации.

Именно поэтому изучение бюджетирования и планирования является необходимым.

Степень разработанности проблемы. Проблема бюджетирования как инструмента повышения эффективности управления предприятием является предметом исследований различных ученых. Значимый вклад в её исследование внесли следующие российские учёные - Васильева М.В., Родионова В.М., Игудин А.Г., Ширкевич Н.А., Ходорович М.И., Лавров А.М.,

Хурсевич С.Н., Богачева О.В., Гусев С. И., а так же иностранные ученые: Смит С., Брю С., Кинг Д., Вайнгаст Б., Хассел Х..

Целью диссертационной работы является исследование процесса бюджетирования как элемента системы управления предприятием и разработка методических рекомендаций по совершенствованию финансового планирования, формированию алгоритма бюджетирования на предприятиях на основе оценки и анализа бюджетирования хозяйственной деятельности ООО «ТСК Торговый Дом».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность, структуру, выявить основные принципы бюджетирования;
- определить роль и место бюджетирования в системе управления предприятия;
- выявить взаимосвязь системы бюджетирования с действующими методиками ведения бухгалтерского учета в организации;
- предоставить организационно-экономическую характеристику деятельности организации;
- проанализировать тенденции изменения динамики показателей бюджетного планирования;
- описать методику оценки эффективности рекомендаций и расчета прогнозных показателей развития организации;
- разработать систему внутрифирменного бюджетирования, которая учитывает особенности функционирования предприятия;
- разработать алгоритм и провести апробацию процесса построения бюджетирования на ООО «ТСК Торговый Дом».

Объектом исследования диссертационной работы является процесс бюджетирования, который осуществляют предприятия в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Предметом исследования выступает система бюджетирования предприятия ООО «ТСК Торговый Дом».

В диссертации используются теоретические и эмпирические методы исследования. Эмпирические методы (основанные на опыте) включают: изучение литературы по теме магистерской диссертации, нормативных и инструктивно-методических материалов; анализ научной литературы; наблюдение; изучение и обобщение опыта отечественной и зарубежной практики. Теоретические методы включают: моделирование; сравнение; обобщение; систематизацию.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в авторском подходе к обоснованию и разработке теоретических и методических рекомендаций постановки бюджетирования на предприятии.

Практическая и теоретическая значимость выполненного исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы в деятельности органов местного самоуправления по улучшению функционирования предприятий торговой отрасли.

Основные результаты, полученные автором и выносимые на защиту:

а) сформулированы предложения по уточнению содержания понятий бюджетирования

б) обоснована необходимость внедрения бюджетирования на предприятиях торговой отрасли как логическое продолжение использования бюджетирования

в) разработан алгоритм и проведена апробация процесса построения бюджетирования на ООО «ТСК Торговый Дом».

1 Бюджетирование как инструмент оперативного планирования и управления предприятием

1.1 Сущность и основные принципы бюджетирования

На основании анализа литературы можно изложить альтернативные авторские подходы к определению ключевых понятий из темы магистерской диссертации, а именно к определению понятий «бюджетирование» и «планирование».

А.Н. Гаврилова и А.А. Попов рассматривают понятие «бюджетирование» так: «бюджетирование – процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.» [24, с. 286].

У А.И. Алексеевой, Ю.В. Васильева, А.В. Малеевой и Л.И. Ушвицкого «бюджетирование – это процесс планирования будущей деятельности организации, результаты которого оформляются системой бюджетов.» [36, с. 425].

Г.П. Кузина и Е.И. Шохин дали следующее определение понятию «бюджетирование»: «бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов.» [51, с. 123].

На основании синтеза подходов различных авторов к определению понятия «бюджетирование» сформулировано собственное определение данного понятия. Оно выглядит следующим образом.

Бюджетирование – это практическая реализация в информационной системе концепции и методологии бюджетного планирования организации.

А.Н. Гаврилова и А.А. Попов рассматривают понятие «планирование» так: планирование – это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность, связанная с постановкой целей и действий в будущем. [24, с. 407].

У А.И. Алексеевой, Ю.В. Васильева, А.В. Малеевой и Л.И. Ушвицкого планирование – это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. [36, с. 521].

Г.П. Кузина и Е.И. Шохин дали следующее определение понятию «планирование»: это вид деятельности, связанный с постановкой целей, задач и действий в будущем. Это одна из основных функций менеджмента. [51, с. 317].

На основании синтеза подходов различных авторов к определению понятия «планирование» сформулировано собственное определение данного понятия. Оно выглядит следующим образом.

Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия, как в текущем периоде, так и на перспективу.

Так как на основании синтеза подходов различных авторов к определению понятий «бюджетирование» и «планирование» сформулированы собственные определения этих понятий, то можно на основании анализа изученной литературы описать структуру бюджетирования и планирования, выделить формы (виды), принципы бюджетирования и планирования.

А.Н. Гаврилова и А.А. Попов рассматривают структуру бюджетирования следующим образом.

Бюджет организации представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций. [24, с. 196].

Бюджет продаж – утвержденный для организации план продаж, ожидаемых в течение определенного периода, классифицированный по центрам ответственности. [24, с. 198].

«Бюджет запасов готовой продукции содержит информацию о запасах по видам продукции, по организации в целом и по отдельным бизнесам внутри нее в натуральных и стоимостных показателях.» [24, с. 271].

«Бюджет производства формируется ежемесячно и поквартально только в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства.» [24, с. 212].

Бюджет прямых производственных затрат является завершающим операционным бюджетом. [24, с. 210].

«Бюджет общепроизводственных расходов показывает расходы на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала непосредственно занятого в конкретном структурном подразделении, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт и другие затраты на протяжении бюджетного периода.» [24, с. 232].

«Бюджет себестоимости реализованной продукции. Расчет ведется на основании данных предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости.» [24, с. 251].

«Бюджет коммерческих расходов отражает расходы на рекламу, комиссионные сбытовым посредникам и прочие расходы по сбыту продукции организации» [24, с. 198].

«Бюджет управленческих расходов содержит информацию о расходах на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления организации, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий

ремонт, стоимость инвентаря и другие расходы на протяжении бюджетного периода» [24, с. 186].

«Прогнозный отчет о прибылях и убытках. Рассчитывают прогнозные значения: объема продаж, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера» [24, с. 211].

«Инвестиционный бюджет на основе выбранного критерия эффективности инвестиций определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить. Влияет на бюджет денежных средств, прогнозный баланс» [24, с. 232].

Бюджет формирования и распределения финансовых ресурсов. Представляет собой прогноз остатков по статьям баланса: дебиторская задолженность, денежные средства, запасы, внеоборотные активы, кредиторская задолженность. [24, с. 235].

«Бюджет движения денежных средств является главным документом в системе внутрифирменного бюджетирования.» [24, с. 238].

А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева и Л.И. Ушвицкий рассматривают структуру бюджетирования следующим образом.

Последовательность формирования основного генерального бюджета удобно представить в виде упрощенной схемы. Данная схема описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

«Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде». [36, с. 173].

«Одновременно с бюджетом производства следует составлять бюджет производственных запасов. Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовых товаров». [36, с. 171].

«Бюджет прямых затрат на материалы – это количественное понижение плановых показателей прямых затрат организации на использование и приобретение основных видов сырья и материалов». [36, с. 173].

«В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов». [36, с. 196].

Бюджет себестоимости реализованной продукции представляет плановый документ, содержащий расчет себестоимости продукции, запланированной к производству в бюджетном периоде. [36, с. 177].

«Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение плановых показателей затрат организации на оплату труда основного производственного персонала». [23, с. 146].

«В случае если в организации накопилась задолженность по оплате труда или организация подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляют график погашения задолженности по заработной плате». [36, с. 182].

«Инвестиционный бюджет на основе выбранного критерия эффективности инвестиций определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить. Влияет на бюджет денежных средств, прогнозный баланс». [36, с. 200].

«Бюджет денежных средств – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег». [36, с. 214].

«Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии организации на конец прогнозируемого периода. Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало». [36, с. 209].

Г. П. Кузина и Е. И. Шохин рассматривают структуру бюджетирования следующим образом.

Бюджет реализации является стартовой точкой составления общего бюджета.

«Переходящие запасы включают в себя запасы готовой и незавершенной продукции». [51, с. 234].

Бюджет производства составляется после составления бюджета реализации.

«Бюджет общепроизводственных расходов. Общепроизводственные расходы включают в себя цеховые затраты и расходы на содержание и эксплуатацию оборудования». [51, с. 246].

Бюджет прибылей и убытков представляет собой прогноз отчета о прибылях и убытках, он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов. [51, с. 256].

Бюджет капитальных вложений. Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов является комплексной задачей всего управленческого учета. [51, с. 259].

Прогнозный баланс позволяет финансовому менеджеру оценить, как будет выглядеть финансовое положение организации по прошествии соответствующего периода. [51, с. 268].

Наиболее последовательная и полная структура бюджетирования принадлежит А. И. Алексеевой, Ю. В. Васильеву, А. В. Малеевой и Л. И. Ушвицкому.

А. Н. Гаврилова и А. А. Попов считают, что процесс планирования включает три этапа. Анализ стратегических проблем. Прогноз будущих условий деятельности и определение задач. Выбор оптимально варианта развития. [24, с. 409].

А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева и Л. И. Ушвицкий считают, «что совместное функционирование компонентов обеспечивает прогресс выработки и реализации планов». [31, с. 235].

«Содержание этого процесса в его расширенной версии включает несколько основных этапов: определение миссии организации; формулировка основных целей организации; анализ внешней среды; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации; изучение стратегических альтернатив; реализация стратегии; последующий контроль и оценка эффективности реализации стратегии». [36, с. 531].

«На этапе анализа и оценки внешнеорганизационной среды решаются три основные задачи: выявляются и характеризуются те особенности внешнего окружения, которыми обусловлена необходимость выработки новой стратегии функционирования или модификации уже использующейся в текущий момент стратегии; определяются и исследуются внешние факторы негативного плана, представляющие угрозу для реализации стратегии или являющиеся источником трудностей; определяются также и внешние факторы позитивного характера, которые могут способствовать реализации формулируемой стратегии.» [36, с. 515].

«В ходе стратегического, то есть перспективного, долгосрочного планирования, приоритет отдается глобальным факторам среды «косвенного» воздействия. После анализа создается рабочий документ — «перечень внешних опасностей и возможностей». Он позволяет провести их сравнительную оценку и дать диагноз перспектив разработки той или иной стратегии». [36, с. 515].

«Следующий этап — управленческое обследование — направлен на определение внутренних резервов и особенностей организации, способствующих или препятствующих реализации тех возможностей, которые предоставляет внешняя среда. Здесь определяются ресурсы организации по противодействию негативным характеристикам среды. Эффективная

диагностика – это одновременно и прогностика: недостаточно лишь констатировать наличное состояние, необходимо оценить и тенденции изменения внешней и внутренней среды организации, что и осуществляется в системе плановых предположений. Эта система составляет основу для процесса сравнительного анализа возможных стратегий функционирования» [36, с. 512].

Г. П. Кузина и Е. И. Шохин считают, что технология планирования деятельности предполагает выделение нескольких этапов: организационно-подготовительный этап; этап разработки проекта плана; этап согласования и утверждения плана.

На первом этапе решаются вопросы: определение ответственных разработчиков проекта плана; определение сроков разработки и утверждения плана; организация методического обеспечения; информационное обеспечение. На втором этапе решаются вопросы: редактирование целей и задач социально-культурной деятельности; выбор формы и структуры плана работы; определение форм и методов деятельности; определение сроков проведения мероприятий и их исполнителей; оформление проекта плана в соответствии с требованиями к документам, изложенными в государственных стандартах. На третьем этапе решается задача согласования и утверждения плана. [51, с. 320].

Наиболее точное описание этапов планирования принадлежит А. И. Алексеевой, Ю. В. Васильеву, А. В. Малеевой и Л. И. Ушвицкому.

А. Н. Гаврилова и А. А. Попов рассматривают виды бюджетов следующим образом.

В организации следует разрабатывать различные виды бюджетов. В зависимости от объекта выделяют сводный бюджет – бюджет организации в целом, функциональные бюджеты – бюджеты отдельных его подразделений. В зависимости от периода, который охватывает бюджетирование, выделяют стратегические, тактические и оперативные бюджеты. [24, с. 242].

А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева и Л. И. Ушвицкий рассматривают виды бюджетов следующим образом.

По составу показателей бывают: отчет о прибылях и убытках, инвестиционный «бюджет, балансовый отчет, бюджет потока денежных средств.» [36, с. 214]. «По объекту бюджетирования бывают: бюджет продаж, бюджет производственных запасов, бюджет производства, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет общепроизводственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на материалы, производственная себестоимость реализованной продукции, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов» [36, с. 285]. «По горизонту планирования бывают: годовой, квартальный, месячный бюджеты» [36, с. 218]. «По технологии планирования бывают: последовательный, скользящий бюджеты» [36, с. 251]. «По уровню планирования бывают: бюджет центра финансовой ответственности, консолидированный бюджет организации» [36, с. 218].

Г. П. Кузина и Е. И. Шохин рассматривают виды бюджетов следующим образом.

По функциональному назначению бывают: «бюджет имущества, бюджет доходов и затрат, бюджет движения денежных средств, бюджет операционной деятельности» [51, с. 268]. По отношению к уровню интеграции управленческой информации бывают: бюджет центра первичного учета, консолидированный бюджет. [51, с. 271]. В зависимости от временного интервала бывают: стратегический бюджет, оперативный бюджет. [51, с. 273].

Наиболее точные виды бюджетов принадлежат А. И. Алексеевой, Ю. В. Васильеву, А. В. Малеевой и Л. И. Ушвицкому.

А. Н. Гаврилова и А. А. Попов рассматривают виды планирования следующим образом.

В зависимости от периода времени, которое охватывают планы, их, подразделяют на перспективные, текущие и оперативные. Перспективное

планирование предусматривает два вида планов: долгосрочное и среднесрочное. Текущее планирование предусматривает разработку годовых планов. Оперативное планирование охватывает более короткие сроки (месяц, декаду, смену). [24, с. 412].

А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева и Л. И. Ушвицкий рассматривают виды планирования следующим образом.

Наиболее точные виды планирования принадлежат А. И. Алексеевой, Ю. В. Васильеву, А. В. Малеевой и Л. И. Ушвицкому.

А. Н. Гаврилова и А. А. Попов рассматривают принципы бюджетирования следующим образом: принцип единства бюджетной системы; принцип разграничения доходов и расходов между отдельными бюджетами; принцип самостоятельности бюджетов; принцип полноты отражения доходов и расходов бюджетов; принцип сбалансированности бюджета; принцип эффективности и экономности использования бюджетных средств; принцип достоверности бюджета. [24, с. 262].

А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева и Л. И. Ушвицкий рассматривают принципы бюджетирования следующим образом.

Важнейшим условием эффективности функционирования какого-либо экономического инструмента, в том числе и бюджетирования, является разработка научно обоснованных принципов и их внедрение, и использование в практической деятельности. Путем анализа бюджетирования как важной составляющей финансового менеджмента организации можно сформулировать следующие принципы. [36, с. 220].

«Принцип полноты. Суть этого принципа состоит в том, что разработанные бюджеты должны охватывать все виды деятельности и все подразделения организации» [36, с. 261].

Принцип обоснованности и реальности бюджетов заключается в необходимости ориентации на потребности рынка с приоритетом реализации

продукции от производства, учетом пределов ресурсов, которые имеются в распоряжении организации, формирование бюджетов на основе рациональных норм и нормативов, использование прогрессивных методов их разработки. [36, с. 221].

Принцип интегрирования объясняется необходимостью тесной взаимосвязи между различными видами бюджетов с тем, чтобы исполнение бюджетов низшего уровня наибольшей мерой влияло на исполнение бюджетов высшего уровня.

«Принцип гибкости состоит в том, что разработанная система бюджетов должна допускать возможность корректирования при изменении внешних условий и положения организации» [36, с. 261].

Принцип экономичности состоит в том, что затраты бюджетирования должны рационально соотноситься с полученными результатами. [36, с. 229].

Г. П. Кузина и Е. И. Шохин рассматривают принципы бюджетирования следующим образом: целевая направленность бюджетирования; учет отраслевых особенностей финансово-хозяйственной деятельности; обеспечение соответствия принципам учетной политики; соответствие принципам и методам калькулирования себестоимости продукции; учет основных направлений распределения и использования прибыли; обеспечение возможности формирования прогнозного баланса. [51, с. 289].

Наиболее точные и полные принципы бюджетирования принадлежат А. И. Алексеевой, Ю. В. Васильеву, А. В. Малеевой и Л. И. Ушвицкому.

А. Н. Гаврилова и А. А. Попов рассматривают принципы планирования следующим образом.

Принцип комплексности. «Необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений, как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия» [24, с. 356].

«Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта» [24, с. 386].

«Принцип научности, то есть учет последних достижений науки и техники.» [24, с. 418].

А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева и Л. И. Ушвицкий рассматривают принципы планирования следующим образом.

«Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента» [36, с. 557].

В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия ими были сформулированы пять принципов:

а) «принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности» [36, с. 524];

б) «принцип единства планов предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия» [36, с. 556];

в) «принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки» [36, с. 567];

г) «принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия» [36, с. 576];

д) «принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними» [36, с. 534].

«В современной практике планирования, помимо рассмотренных классических, широкую известность имеют общеэкономические принципы» [36, с. 554].

Принцип комплексности. «На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов» [36, с. 555]

«Принцип эффективности требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта» [36, с. 557]

«Принцип оптимальности подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

Принцип пропорциональности, то есть сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

Принцип научности, то есть учет последних достижений науки и техники.

Принцип детализации, то есть степени глубины планирования.

Принцип простоты и ясности, то есть соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана» [36, с. 564]

«Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма. Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция. Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от

остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно. Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях» [36, с. 568]

Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный. [36, с. 570]

Г. П. Кузина и Е. И. Шохин рассматривают принципы планирования следующим образом: «Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации: научность планирования; целенаправленность планирования; комплексность; сочетание перспективного и текущего планирования; оптимальность планирования; адаптивность планирования; демократический централизм при разработке плановых заданий. План должен устанавливаться сверху, но разработку должны осуществлять множество исполнителей и руководителей» [51, с. 345]

Наиболее точные и полные принципы планирования принадлежат А. И. Алексеевой, Ю. В. Васильеву, А. В. Малеевой и Л. И. Ушвицкому.: «Бюджетирование становится очень популярной управленческой технологией в России: все больше предприятий хотело бы системно описывать свое финансовое будущее. Основным инструментом такого описания является бюджет (точнее говоря – бюджеты) предприятия. Для начала определимся с основным понятием, которое будем постоянно использовать, – "бюджет"» [53, с. 315].

«В экономической литературе проводится достаточно четкое различие между понятиями «план» и «бюджет». Первый термин понимается в более широком смысле и включает в себя весь определенным образом упорядоченный спектр действий, направленных на достижение некоторых целей, причем эти действия могут описываться не только с помощью формализованных количественных оценок, но и путем перечисления ряда

процедур, формализация которых невозможна. Бюджет – более узкое понятие, подразумевающее количественное представление плана действий, как правило, в стоимостном выражении» [53, с. 327].

«Большинство подходов, описываемых в учебниках и применяемых на практике многими российскими предприятиями, грешат лоскутностью, т.е. бюджеты выделяются на основании самых "ярких" функциональных областей: продажи, закупки, производство, но не несут в себе комплексного описания компании» [33, с. 452].

«В результате многие подразделения, чаще всего - обслуживающие и инфраструктурные, остаются без рычагов управления финансовой составляющей своей деятельности» [33, с. 463].

Вот типичный пример "лоскутной" схемы бюджетов:

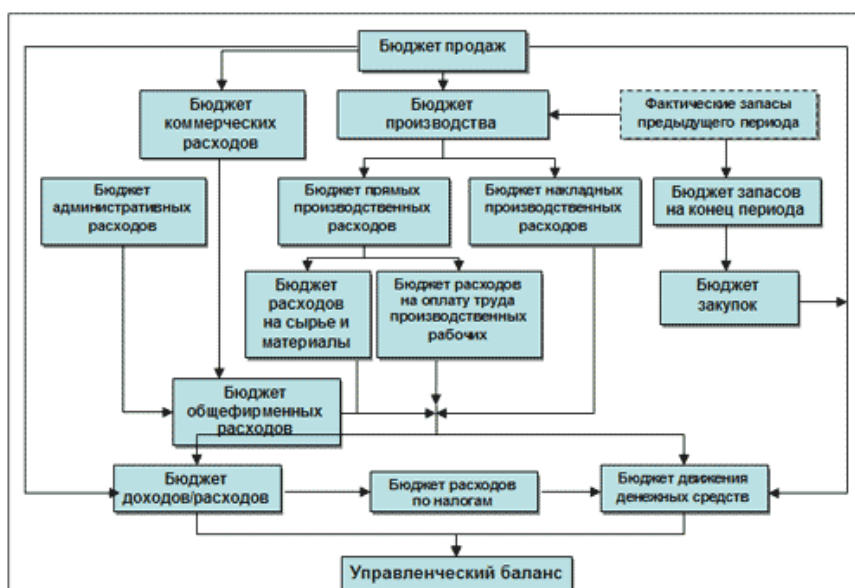


Рисунок 1 – Пример "лоскутной" схемы бюджетов

«Приведенная выше схема отражает все необходимое для управления: здесь есть и "задающие" бюджеты, от которых идет весь дальнейший расчет (Бюджет продаж), и основные производственные бюджеты, и даже консолидированные БДР, БДДС и Баланс.

Действительно, на первых порах популяризации бюджетирования в России подобной схемы было более чем достаточно. Преимущества такой структуры заключались в наглядности акцентов в финансовом управлении.

Но также очевидно, что эта схема содержит в себе и определенные недоработки:

1) нет четкого разделения бюджетов по типам показателей: натуральные и стоимостные, в результате чего, например, неочевидно как затраты в виде сырья и материалов, списанных в производство, переходят на расходы при реализации продукции;

2) плохо прописаны остатки, причем как товарно-материальных ценностей, так и денежных средств, отчего, к примеру, БДДС возникает "как из воздуха";

3) отсутствует информация о формировании внеоборотных активов и пассивов компании;

4) смешаны функциональные и итоговые, консолидированные бюджеты без описания алгоритма как частные бюджеты различных функциональных служб формируют итоговые бюджеты всего предприятия.

Такая схема концентрируется на управлении текущими активами предприятия, оставляя без внимания сложные, распределенные во времени производственные процессы, движение капиталов и обязательств, формирование долгосрочного имущества. Можно сказать, что она подошла бы небольшой компании с достаточно простой технологией работы, функционирующей за счет собственных средств и не ведущей активной финансовой и инвестиционной деятельности» [15, с. 375].

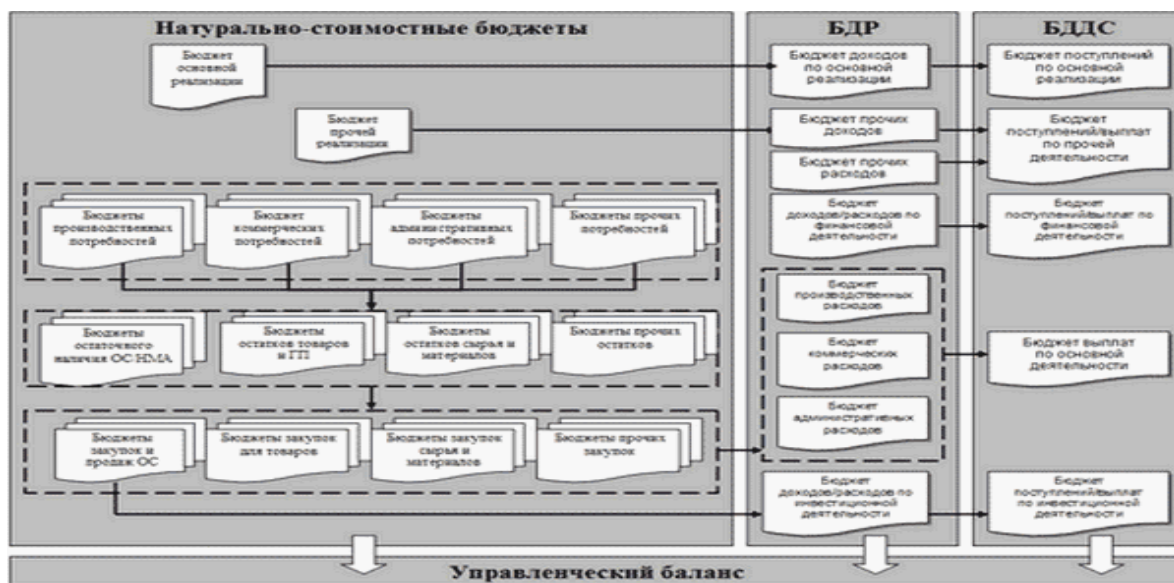


Рисунок 2 – Модель бюджетов «от ОПУ»

БДДС или Натурально-стоимостные, каждая блок-схема – отдельный функциональный бюджет, пунктирные линии означают промежуточную консолидацию бюджетов, а стрелки – последовательность формирования бюджетов и их влияние друг на друга. Итоговые данные, рассчитанные по всем трем полям, формируют Управленческий баланс компании.

Долгое время такой подход к построению бюджетов можно было назвать оптимальным, поскольку он, с одной стороны, создавал системную и прозрачную картинку финансово-экономической деятельности предприятия, а с другой, был прост и понятен как при постановке бюджетирования, так и при эксплуатации внедренной системы. Можно даже утверждать, что для предприятия малого или среднего размеров модель бюджетов «от ОПУ» – это золотая середина между комплексностью и простотой.

Но, как и любая методология, подход «от ОПУ» естественным образом имеет свои ограничения. Говоря коротко, он не до конца отражает процесс балансировки показателей одних бюджетов с показателями других. Вот только несколько примеров:

- В явном виде отсутствуют дебиторская и кредиторская задолженности;

- Не существует бюджетов по движению капиталов;
- Не описан алгоритм использования прибыли»[21, с. 414]

«Построение таких бюджетов как самостоятельных объектов управления только перегрузило бы и сделало неэффективной систему бюджетирования для большинства предприятий. У таких бюджетов просто бы не нашлось «хозяев», т.е. реальных ответственных» [26, с. 416].

Балансовая модель бюджетов

«На многих предприятиях ведется Бюджет продаж. С точки зрения двойной записи, любая цифра, внесенная в этот бюджет, должна зеркально отразиться в Бюжете расчетов с покупателями (возросла дебиторская задолженность). Также очень распространен Бюджет расходов на оплату труда. Данные этого бюджета пройдут и по Бюджету расчетов с персоналом (увеличилась задолженность компании перед сотрудниками).

Задача построения модели по принципу двойной записи заключается в сопоставлении каждого из создаваемых бюджетов другому, балансирующему бюджету. Визуально такое построение можно представить так: таблица с набором бюджетов по горизонтали и вертикали, а на пересечении - парные взаимосвязи между бюджетами на уровне проводок: дебетовый оборот одного бюджета выражается в кредитовом обороте другого, и наоборот» [25, с. 624]. Проверка сбалансированности бюджетов приведена в Приложении А.

«В результате структурирования бюджетов по балансовому принципу менеджеры крупных компаний получают инструмент управления в соответствии с профилем своей деятельности: департаменты, курирующие производственную деятельность, – Бюджет производственных расходов, финансовые службы – Бюджет финансовых вложений, департаменты корпоративного управления – Бюджет движения капитала и т.д. Сложная

бизнес-деятельность становится прозрачной и гораздо более управляемой, а процедура составления важнейшего итогового отчета – Управленческого баланса – достаточно простой и однозначной: накопленные к концу периода остатки по функциональным бюджетам сформируют соответствующие им балансовые статьи» [26, с. 416]

Таблица 2 – Примеры связи бюджетов и оборотов по счетам

Функциональный бюджет	Тип остатка	Статья Управленческого баланса
Бюджет потребностей производства в сырье и материалах	Дебетовый	Основное производство (Актив)
Бюджет закупок сырья и материалов	Дебетовый	Запасы сырья и материалов (Актив)
Бюджет расчетов с поставщиками	Кредитовый	Кредиторская задолженность (Пассив)
Продолжение таблицы 2		
Бюджет доходов по основной деятельности	Кредитовый	Прибыль по основной деятельности (Пассив)

«Достоинства бюджетирования:

- Оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- Позволяет координировать работу предприятия в целом;
- Анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- Позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- Позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- Способствует процессам коммуникаций;
- Помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;

- Служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов» [21, с. 42]

Недостатки бюджетирования:

- «Сложность и дороговизна системы бюджетирования» [21, с. 42].

1.2 Структура бюджета предприятия

«Последний из финансовых бюджетов – Бюджет по балансовому листу (ББЛ), который определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

Интересно, что бартерные схемы расчетов не попадают в финансовые бюджеты: предприятие просто списывает в БДР расходы по ресурсам, полученным по бартеру, по которым не проводилось расчетов и, соответственно, не происходило реального движения денежных средств. Для учета бартерных операций нужны лишь операционные бюджеты движения материальных ценностей, стоимости запасов из которых отражаются в ББЛ.

При составлении БДР важен выбор способа группировки затрат, исходя из которого бюджет можно строить в двух возможных форматах – по функциональному и по ресурсному принципу. Это соответствует одному из возможных видов отчета о прибылях и убытках, предлагаемых стандартами ЕС, которые различаются между собой именно различной трактовкой затрат:

А) по функциям (или по процессам)

Б) по факторам производства (или по существу)

Варианту (а) соответствует традиционное построение БДР по функциональному принципу.» [51, с. 257]

Таблица 3 – Традиционное построение БДР по функциональному принципу

Доходы (выручка от реализации без НДС)
--

Операционные расходы (без НДС)
Прямые производственные затраты
Общепроизводственные расходы
Коммерческие расходы
Административно управленческие расходы
Прибыль

Варианту (б) – построение БДР по ресурсному принципу на основе вспомогательного «Ресурсного бюджета»(таблица 3), где отражается общее плановое или фактическое потребление (использование) ресурсов на произведенную за период продукцию (в натуральном, ценовом и стоимостном выражении). Далее, в БДР производится уменьшение стоимости затраченных ресурсов пропорционально объему реализованной за период продукции.

Таблица 4 – Построение БДР по ресурсному принципу

Доходы (выручка от реализации без НДС)
Операционные расходы (без НДС)
Сырье и материалы
Вспомогательные материалы и МБП
Теплоэнергоресурсы
Оплата труда персонала
Услуги сторонних организаций
Амортизационные отчисления
Прибыль

Прибыль, полученная путем подсчета данным способом имеет разницу в способе группировки затрат.

Если рассматривать в более долгосрочном периоде, то планировать нужно не затраты на использования выделенный функций, а на количество затрат на используемые ресурсы.

«Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций по центрам затрат и доходов, а по видам ресурсов» [69, с. 412].

Отсюда следует, что в бюджете ресурсов группировка данных происходит по производственным факторам: материалы и сырьё, топливо и труд. В таком случае необходимо одновременно делать прогноз на длительный период изменения цен на продукцию организации и уровень сбыта, а также и на цены.

«Относительно каждого вида ресурсов требуется сделать свой прогноз. Ресурсный бюджет, помимо изучения ожидаемых макроэкономических условий в будущем (макросреды), опирается на данные отчетности за предыдущие периоды. Анализируя их, можно увидеть тенденции по всем составляющим» [61, с. 142]

Предварительные результаты, которые можно сделать относительно каждого вида ресурсов можно составить не только по тем подразделениям, которые потребляют эти ресурсы, но и тем, кто может дать оценку будущих тенденций изменения в их цене и объеме. Он же и может повлиять на эти изменения. «В краткосрочном БДР за планирование величины прямых производственных затрат отвечает только ЦФО производства. В долгосрочной же перспективе за прогнозирование этой группы затрат, наряду с производством и технологическим отделом могут отвечать отдел снабжения и планово-экономический отдел. Поэтому в целях долгосрочного планирования обычно создается специальный бюджетный комитет» [8, стр.182]

Надежность прогноза продаж можно повысить путем применения статических «методов: функциональный метод – информация о прогнозах

поступает от руководителей отделов к директору по маркетингу, который является ответственным за точность прогноза и составление бюджета продаж. Недостаток метода – высокая степень субъективности оценок; статистические методы – трендовый, корреляционный, регрессионный и другие виды анализа, которые позволяют сделать прогноз на основе существующих тенденций развития, но не позволяют предвидеть возможные качественные изменения; групповое принятие решений – участвует руководство компании, начальники ПДО, ОМТС, финансового отдела и другие. Достоинство метода – простота и скорость принятия решения. Недостаток – расплывается ответственность» [12, с. 68]

Прогноз продаж в виде «товар - рынок» можно рассматривать в виде четырех видов прогнозов:

		Товары/Услуги	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Базовый прогноз	Прогноз В
	Новые	Прогноз А	Прогноз С

Рисунок 3 – Четыре вида прогнозов объемов продаж

- «базовый прогноз, скорее всего, окажется наиболее надежным, так как на него не влияют погрешности, связанные с освоением новых рынков и выпуском новых продуктов» [12, с. 72]

- прогноз А менее вероятен, чем базовый, что связано со сложностью получения достоверной оценки поведения потребителей на новых рынках;
- прогноз В менее вероятен, чем А, из-за субъективности оценки потребностей в новых продуктах: мнения торговых агентов, экспертов»
- прогноз С менее вероятен, чем В, из-за высокой степени неопределенности объемов продаж новых продуктов на новых рынках. При этом очень высока степень риска получить доход значительно ниже планируемого.

«Бюджет продаж включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потока денежных средств. Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц (месяц отгрузки), во второй и так далее, с учетом безнадежных долгов.

Бюджет коммерческих расходов: Расчет коммерческих расходов (реклама, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги) должен соотноситься с объемом продаж.

Не следует ожидать увеличения объема продаж, одновременно планируя уменьшение финансирования мероприятий, направленных на стимулирование сбыта. Большинство затрат на сбыт продукции планируется в процентном отношении к объему продаж. Исключение могут составлять арендные платежи за складские помещения. Величина планируемого процента зависит от жизненного цикла продукции» [23, с. 81]

Коммерческие расходы группируются по нескольким показателям, основными из них это: «типы продукции, типы покупателей и география сбыта.

Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок. Поэтому ответственный исполнитель, обычно директор по маркетингу, должен четко определить где,

когда и как должна быть проведена рекламная компания и сколько потратить на неё, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах.

При составлении бюджета коммерческих расходов также необходимо выделять затраты на упаковку, транспортировку, страхование, хранение и складирование товаров.

Бюджет производства

Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральных показателях. Бюджет производства составляется исходя из бюджета продаж» [24, с. 192]

После определения структуры бюджета предприятия необходимо перейти к изучению контроля бюджетов предприятия.

1.3 Бюджетный контроль

До настоящего момента речь шла об одной из функций бюджетирования – планировании как средстве определения целей. Настало время рассмотреть другую его функцию, а именно – бюджетного контроля; определить, как контроль достигается за счет сравнения фактических результатов с запланированными, что такое гибкие бюджеты, применяемые в условиях изменения уровня активности предприятия по сравнению с начально запланированным уровнем.

«Если затраты выше планируемых доходов, то отклонения называются отрицательными. Если же затраты ниже плановых доходов, то отклонения называются положительными» [8, с. 214]

«Важно правильно распределить ответственность между ЦФО. Это поможет руководителю увидеть эффективность работы любого из интересующих его подразделений.

Например, если фирма реализует несколько товаров, директору необходимо знать, насколько эффективно продается каждый из них. Какие продукты обеспечивают рост продаж, какие имеют слишком высокие коммерческие расходы и т. д. Соответственно должны быть настроены финансовый и аналитический учеты при бюджетировании.

Структура финансового учета при бюджетировании должна отражать дифференциацию показателей по продуктам и рынкам, на которых они реализуются. Помимо упомянутой продуктовой и рыночной структуры формирования показателей, безусловный интерес представляет их функциональное разделение. Последнее должно быть непосредственно привязано к организационной структуре предприятия. В этом случае центрами финансовой ответственности становятся собственно отделы продаж (возможно, с последующей сегментацией по рынкам), маркетинга, логистики, закупок,

персонала и другие внутренние службы. Крупные предприятия имеют разветвленную структуру подобных подразделений. Они, как правило, и становятся центрами затрат при бюджетировании» [8, с. 251].

«Финансовый директор играет ведущую роль при распределении ответственности и постановке задач перед руководителями ЦФО (например, отделов маркетинга, сервиса, логистики)» [17, с. 234] «Его обязанности – организовывать и контролировать процесс бюджетирования, а также составлять регламент бюджетирования» [17, с. 236]

«ЦФО – структурная единица компании, отвечающая за вмененные ей показатели и имеющая полномочия самостоятельно варьировать свою деятельность так, чтобы изменять эти показатели, в соответствии с целью своего бизнеса, в пределах общей цели компании» [17, с. 255]

Таблица 5 – Виды ЦФО

Вид ЦФО	Стратегия	Показатели
Центр инвестиций	Поиск и распределение инвестиций, Анализ окупаемости инвестиций	Объем инвестиций
		Окупаемость инвестиций
Центр прибыли	Максимизация прибыли	Чистая прибыль
		Затраты
Центр маржинального дохода	Увеличение дохода, Экономия переменных затрат	Доход
		Переменные затраты
Центр дохода	Увеличение дохода	Доход
		Объем продаж
		Затраты
Центр затрат	Экономия затрат	Переменные затраты
		Постоянные затраты

«В связи с этим, помимо понятия финансовой структуры – ЦФО (Центр Финансовой Ответственности), мы предлагаем ввести термин ЦО (Центр Ответственности), отражающий структуру (систему) управления в целом.

ЦО – это, по сути, центр принятия решения, который может и не контролировать финансовых показателей или контроль этих показателей не является основной функцией ЦО.

Типы ЦФО достаточно хорошо описаны в литературе, мы остановимся на них позже, здесь же рассмотрим типы ЦО:

- Центр принятия решения,
- Центр контроля,
- Центр анализа,
- Центр учета,
- Центр логистики.

Центр принятия решения отвечает за принятие и организацию выполнения решения (учет, контроль, анализ и логистику). Это, например, управляющая компания холдинга или система управления подразделением, проектом, направлением.

Центр учета отвечает за показатели учета: достоверность, своевременность сбора информации и доставку учетных данных в регламентированном виде адресатам. Это, например, бухгалтерия» [17, с. 316]



Рисунок 4 – Соотношение между ЦО и ЦФО – как отношение общего к частному

«Особенно важно, что вся фактическая информация в бюджеты поступает именно из Центров учета, а используется в Центрах контроля и анализа. Центр логистики в данном случае как бы визуализирует решение, принятое на основе анализа бюджетов. «Именно в рамках структуры ЦО мы рассматривается весь документооборот, как формализация процесса управления. И именно в этой структуре ставится задача оптимизации документооборота» [15, с. 190]

«СМК (Система Менеджмента Качества) в применении к бюджетированию является с одной стороны методологией, с другой акцентирует процессный подход» [18, с. 184]

В соответствии с СМК (ИСО 9001:2000) мы выделяем в работе с бюджетами 4 раздела:

- ответственность руководства,
- общее руководство ресурсами,
- выпуск продукции и (или) услуги,
- измерение анализ, улучшение.

Особенно мы должны обратить внимание на следующие бизнес-процессы (БП): планирование (через бюджеты) учет фактических данных в бюджетах план-фактный анализ и OLAP – многомерный анализ, принятие решений на основе данных анализа.

Эти бизнес-процессы необходимо четко специфицировать в рамках концепции СМК. С учетом того, что исполняются они только в соответствующих ЦО, регламент которых по отношению к бюджетированию и следует задать.

В целом можно сказать, что СМК, как система контролирующая регламент бизнес-процессов, дополняет бюджетирование, как систему анализа показателей по этим бизнес-процессам. Действительно, эффективно

контролировать показатели можно только в регламентированной бизнес среде, что и предлагает СМК. Все операции в БП должны быть предопределены и по ресурсам, и по порядку исполнения и по результату. «Только в этом случае мы можем эффективно планировать бизнес-цикл предприятия. С другой стороны, жизнь постоянно меняется и этот жесткий регламент так же должен меняться (технология постоянного улучшения в СМК).» Для полного понимания системы контроля бюджетов необходимо изучить нормативное регулирование бюджетирования.

2 Современные методы бюджетирования

2.1 Нормативное регулирование бюджетирования

В данном разделе речь пойдёт о регламентирующей нормативной базе, согласно которой определяется система бюджетирования и ее функциональность на предприятии которая определяет, каким образом на предприятии должна функционировать система бюджетирования.

Также здесь будут рассмотрены требования к регламентации смежных подсистем управления, а также к объектам бюджетирования, внутри которых также реализуется полный цикл бюджетного процесса.

«Следует отметить важный факт, что нормативная база разрабатывается для всех подразделений, так как если принять во внимание, что даже на предприятии будет разработан превосходный регламент бюджетирования, но при этом по всем остальным направлениям не будет должной степени разработанности положений и локальных актов, то это может сильно усложнить реализацию процесса бюджетирования» [24, с. 186].

Целый комплекс методических документов используется для реализации. «Реализация положений Федерального закона №83-ФЗ базируется на целом комплексе методических документов. Так, разработка государственного задания регламентируется Приказом Минфина РФ №136н и Минэкономразвития РФ №526 от 29 октября 2010 г. «Об утверждении методических рекомендаций по формированию государственных заданий федеральным государственным учреждениям и контролю за их выполнением». В свою очередь главными распорядителями бюджетных средств устанавливается порядок разработки государственных заданий учредителями государственных учреждений и доведения их до исполнителей.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 02 сентября 2010 г. №671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания», помимо наименования госуслуги, категории лиц, относящихся к её потребителям и т.п. перечень должен содержать информацию о показателе, характеризующем качество предоставленной услуги» [15, с. 86].

В перечнях, утвержденных в первой половине 2011 г., далеко не всегда содержатся необходимые показатели. И в ходе реализации принципов БОР Данный процесс представляется основным (главенствующим) ключевым в ходе реализации принципов БОР, поскольку именно критерии оценки качества услуги могут сделать новую систему финансирования учреждений по-настоящему новой и эффективной. В ином случае процесс финансирования окажется прежним, а реализация принимаемых мер - нерациональной тратой бюджетных

Именно с учётом этих нормативов должны определяться объёмы субсидий, выделяемых из бюджета на финансирование деятельности учреждений.

«Для того, чтобы определить объём субсидий, которые выделяются из бюджета на финансирование деятельности учреждений, необходимо учитывать эти нормативы» [4, с. 18].

Расчёт нормативов может производиться следующими методами:

- нормативным;
- структурным;
- экспертным.

По нормативному методу расчёт и утверждение нормативов затрат на осуществление государственной услуги производится в натуральных

показателях. Иные нормативные акты используются для утверждения таких нормативов или же учредитель вводит собственные нормативы затрат.

«Структурный метод используется для расчета нормативов пропорционально выбранному основанию (например, затратам на оплату труда и начислениям на выплаты по оплате труда персонала, участвующего в оказании госуслуги; численности персонала, участвующего в оказании госуслуги; площади помещения, используемого для оказания услуги и др.).

Экспертным методом определяются нормативные затраты в разрезе каждой из групп затрат на осуществление государственной услуги (например, эксперт может оценить долю каждой группы затрат в общем объеме затрат, необходимых для оказания государственной услуги и др.). Нормативный метод является распространенным способом контроля и повышения эффективности расходов. Он широко применяется коммерческими фирмами при определении цен на производимую продукцию (оказываемые работы, осуществляемые услуги). Основным преимуществом данного метода является то, что он позволяет четко контролировать расходование ресурсов, соблюдение технико-технологической и производственной дисциплины. Сопоставление фактических и нормативных затрат служит действенным средством выявления внешних и внутренних резервов экономии.

Помимо бюджетирования, ориентированного на результат в области нормативного регулирования бюджетного учреждения необходимо отметить, что существует Федеральный закон от 05.04.2013 г. №44-ФЗ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который регламентирует бюджетирование расходов государственных учреждений» [2, с. 51].

«Внутреннее нормативное регулирование учреждения. Классификация регламентов бюджетирования.

При разработке системы бюджетирования возможны разные варианты составления нормативной документации.

В обязательном порядке в регламентах и положениях должны быть отражены все основные элементы системы бюджетирования, начиная от целей бюджетирования и завершая ответственностью за исполнение (неисполнение) регламента бюджетного регулирования.

Помимо этого, как уже отмечалось, на предприятии должны быть установлены смежные подсистемы управления, а также объекты бюджетирования» [7, с. 18].

Возможных вариантов нормативной базы системы бюджетирования на предприятии во взаимосвязи с нормативными регламентами других управлений. «Сюда войдут:

- положение о бюджетировании;
- положение о финансовой структуре;
- положение о бюджетном комитете;
- положение о инвестиционных проектах;
- положения о бизнес-процессах;
- положение о финансовой службе;
- положения о подразделениях.

Непосредственно к системе бюджетирования относится Положение о бюджетировании, Положение о финансовой структуре и Положение о бюджетном комитете (если он есть в компании).

Конечно, в компании может быть разработан лишь Регламент бюджетирования, без детализированных положений, но в этом случае в нём должны быть прописаны каждая из процедур бюджетного управления.

На некоторых предприятиях все регламенты бюджетирования прописаны в одном документе, который называется Положением о планировании.

Естественно, что в данном случае термин «планирование» рассматривается в самом широком смысле слова. Поэтому планированием здесь не ограничивается: есть учёт, контроль и анализ, то есть бюджетный цикл полностью замыкается» [9, с. 52].

Помимо этого, планирование не ограничивается только финансовым планированием. В данном Положении о планировании также регламентируются: планирование мероприятий на уровне подразделений, планирование по всем основным функциональным направлениям (маркетинг и сбыт, производство, снабжение и т.д.), объединение данной информации в финансовые бюджеты» [6, с. 54].

«В данном примере разделения основных регламентов бюджетирования, часть главных функций бюджетирования вынесены в отдельные документы.

Если слишком детализировать процесс бюджетирования, то Положение о бюджетировании может быть слишком объёмным документом, поэтому, если в него включать ещё и схемы мотивации ЦФО, детальный регламент о проведении заседаний бюджетного комитета и прочие положения, то оно будет чересчур большим, от чего таким регламентом будет неудобно пользоваться.

«Также необходимо обратить внимание на следующий аспект регламентации: в указанном выше составе регламентов бюджетирования нет документов, в которых описана сама методика процесса бюджетирования, учётная политика и прочее» [7, с. 23].

Всё перечисленное, конечно, может содержаться и в Положении о бюджетировании, но, как показала практика, гораздо удобнее вынести это в отдельный документ. У данного решения есть несколько аргументов. Во-первых, описание методики – весьма объёмный документ, который может превышать регламент бюджетирования.

Во-вторых, методика бюджетирования может меняться гораздо чаще, чем регламент бюджетирования. То есть в регламенте, как и раньше, может быть прописано,» [24, с. 245] «например, в какие сроки и кем подготавливается бюджет продаж. При этом сама методика составления бюджета продаж, то есть наполнение конкретными цифрами бюджета продаж может измениться.

Положение о бюджетировании

Положение о бюджетировании – это основной документ, который регламентирует процесс бюджетного управления компанией. Этот документ в обязательном порядке должен быть на любом предприятии, которое использует систему бюджетирования.

Объём этого Положения зависит как от размеров фирмы, так и от сложности структуры бюджетной системы, которую выбирает руководство предприятия. Дело здесь, конечно, не в объёме документа, а в том, чтобы данный регламент действительно работал, и работал правильно.

Есть примеры, когда Положение о бюджетировании уместилось на пяти страницах (без учета форматов бюджетов) и бюджетирование действительно в организации работало, но есть и примеры, когда в организации, казалось, был очень детально проработанный и выверенный регламент на пятидесяти пяти страницах, но при этом он не был эффективным» [10, с. 195].

«Тем не менее, рекомендуется разрабатывать как можно более детализированный регламент. Особенно это важно для тех предприятий, которые делают только первые начинания в бюджетировании. Разработка Положения о бюджетировании может занимать длительный период, но самое сложное не разработать регламент бюджетирования, а внедрить его.

Положение о бюджетном комитете предприятия

Положение о бюджетном комитете разъясняет проведение бюджетным комитетом утверждение бюджетов, а также рассмотрение и утверждение результатов план-факт анализа исполнения бюджетов.

То есть, по сути, данное положение регламентирует, каким образом будет проходить окончательное согласование и утверждение бюджетов, причём как плановых, так и фактических.

Как уже говорилось, эти функции могут быть подробно рассмотрены и в Положении о бюджетировании. К тому же, если предприятие небольшое, и в нём нет бюджетного комитета, то тем более такого документа может и не быть.

Но если бюджетный комитет в организации имеется, то лучше функции по утверждению бюджетов регламентировать именно в этом отдельном документе» [24, с. 26].

«Масштабы изучения технологиям бюджетирования сотрудниками финансовой службы в первую очередь зависит от текущего состояния данного вопроса, но в то же время – это наиболее простая часть» [15, с. 186].

Гораздо сложнее обучить методикам бюджетирования остальные подразделения предприятия. Негативное влияние здесь могут оказывать следующие факторы.

Во-первых, как уже было замечено, это нежелание большинства сотрудников фирмы внедрению бюджетирования. Во-вторых, это низкий уровень знаний элементарных основ экономики и финансового менеджмента. Поэтому сотрудникам финансовой службы придется в очень простой форме разъяснять все основные моменты, которые связаны с методикой бюджетирования, которая будут использоваться на предприятии.

«Что же касается организационной составляющей развития финансовой службы, то в этом направлении движение происходит наиболее затруднительно, поскольку это требует развития сотрудников финансовой службы в немного непривычной для них плоскости» [39, с. 312].

Им необходимо становиться не только отличными аналитиками, но и менеджерами. Если этого не произойдёт, то финансовая служба не сможет

эффективно выполнять свою функцию главного управляющего и контролёра в процессе бюджетирования.

Внедрение системы бюджетирования часто вынуждает объединиться все финансово-экономические подразделения в одну службу. При этом происходит серьёзная перестройка прежнего порядка. «Например, это может быть введение должности финансового директора, как нового руководителя финансовой службы. Финансовый директор должен стать главным финансовым руководителем, которому должны подчиняться (через соответствующих руководителей) все финансово-экономические службы, в том числе и бухгалтерия, чего на практике зачастую не бывает» [57, с. 286].

При таком раскладе на предприятии могут возникнуть как бы два главных финансовых руководителя, что в свою очередь может привести к проблемам, и «такая ситуация может, а также сказываться на эффективности и результатах процесса бюджетирования.

В Положении о финансовой службе должны быть указаны не только функции бюджетирования, но и все остальные функции, которые необходимо выполнять в финансово-экономических подразделениях» [57, с. 286].

2.2 Стадии организации бюджетирования на предприятии

Прежде всего, надо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов. Смещение принципов выбора бюджетных статей для различных видов бюджетов - типовая ошибка при построении бюджетных систем.

«Бюджет доходов и расходов (БДР) - определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность» [33, с. 87].

Бюджет движения денежных средств (БДДС) носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки

денежных средств и сравнительно прост для составления. БДДС определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период.

«Бюджет по балансовому листу (ББЛ) - определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС» [51, с. 197].

«В целом бюджетирование «сверху вниз» является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих вариантов. Вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

Есть еще несколько вариантов классификации бюджетов:

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты (Short- & Long-term budgets)

В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным - на период не более 1 года. Естественно, сейчас в России достоверность трех-, пяти- и уж тем более - десятилетних бюджетов, будет, мягко говоря, невысокой.

По различным мнениям, «горизонт прогнозирования» на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными - от полугода до года.

Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы «прокатывается» вперед еще на один период.

Причем если краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

Постатейные бюджеты (line-item budgets)

Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.

В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

Бюджеты с временным периодом (Lapsing Budgets)

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период.

Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции.

К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

Гибкие и статичные бюджеты

В наиболее часто используемом в России статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж.

Хорошим примером гибкого бюджета может послужить бюджет какого-либо концерта, когда все статьи бюджета, включая количество охраны/милиции и гонорары артистов, поставлены в зависимость от количества проданных билетов.

Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем (Incremental & Zero-Base budgets).

Бюджет с нулевым уровнем – это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля». В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования «застойных участков», тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы» [9, с. 91].

Типовые стадии организации системы бюджетирования на предприятии:

1. Информационная структуризация. «На первой стадии осуществляется структуризация статей бюджета и схем их консолидации. При правильном понимании финансово-экономической модели деятельности эта задача по

силам любому профессиональному финансовому менеджеру. После ее решения у него появляется возможность планирования финансов в разрезе бюджетных статей, а также анализа того, какие отклонения не позволили предприятию достичь запланированного финансового результата. Но это только первый шаг в построении бюджетной системы. (Хотя часть компаний на нем ее и заканчивает)» [28, с. 137].

2. Распределение функций бюджетного планирования. «На следующем шаге необходимо распределить планирование значений бюджетных статей по так называемым «центрам финансового учета» (ЦФУ). Так проявляется еще одна базовая идея бюджетирования, как метода краткосрочного финансового управления - компетентность в определении реальных значений бюджетных статей (как в части выручки, так и затрат) выше в месте их формирования, т.е. в подразделениях, ответственных за сбыт, производство и обеспечение деятельности, а не в финансовых и планово-экономических отделах. В организационном плане здесь должна быть решена задача построения регламентов оперативного сбора и консолидации плановых и фактических показателей.» [59, с. 168]. Эту стадию уже могут реализовать немногие - мешает отсутствие на предприятии четких организационных регламентов. Добавление новых функций финансового планирования затруднено, когда неточно определены другие функции, выполняемые подразделением.

3. Стимулирование выполнения бюджетов. «И, наконец, подлинная система бюджетного управления немыслима без создания модели финансовой ответственности - построение финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО). Только данная модель, предусматривающая ответственность и стимулирование менеджеров в зависимости от выполнения декларированных ими бюджетных показателей, делает систему бюджетирования работающей. То есть, в систему бюджетного управления вводится механизм, целью которого является обеспечение

максимальной сходимости плановых и фактических данных. Теперь бюджет — это не только консолидированный прогноз, составленный компетентными менеджерами, но и реальный финансовый план, который имеет конкретных исполнителей, лично заинтересованных в его выполнении.» [60, с. 186]. После того как была сформирована теоретическая база для решения поставленной цели можно перейти к решению поставленной цели, но для начала, нужно ознакомиться с общей характеристикой предприятия.

3 Процесс построения бюджетирования на ООО «ТСК Торговый Дом».

3.1 Общая характеристика предприятия ООО «ТСК Торговый Дом»

ООО «ТСК Торговый Дом» «было основано 01.07.2011 году.

В настоящее время стратегия развития:

- использование новых технологий, как базисного принципа эффективного хозяйствования;
- создание модели управления адекватной масштабам деятельности, способной своевременно реагировать на изменения в бизнес-процессах» [77, с. 12].
- внедрение системы бюджетирования для оптимизации расходов и увеличения прибыли
- ООО «ТСК Торговый Дом» «является обществом, созданным на основе добровольного соглашения юридических лиц, объединяющих свои средства и имеющих целью удовлетворение общественных потребностей и извлечения прибыли.

Общество относится к субъектам малого предпринимательства и является юридическим лицом, имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральным законом, может от своего имени приобретать и осуществлять личные неимущественные права» [77, с. 15].

Предприятие создано на неограниченный срок и приобретает права юридического лица с момента ее государственной регистрации.

Основной целью ООО «ТСК Торговый Дом» является удовлетворение потребностей в продаваемых товарах обществом и получение прибыли.

Предприятие занимается продажей комплектующих частей для специализированной техники.

«ТСК Торговый Дом» предлагает широкий ассортимент изделий зарубежного и отечественного производства по оптовым ценам.

Фильтры для спецтехники (фронтальные погрузчики, экскаваторы погрузчики, грузовые автомобили, автобусы и т.д.) – оригиналы, замены, фильтры MANN (пр-во Германия);

Шинокомплекты, колеса, камеры – преимущественно китайского производства высокого качества;

Масла и смазки (для бензиновых двигателей, для дизельных двигателей, гидравлические масла, промышленные масла для оборудования) – TOTAL, Ravenol, Shell;

Грузоподъемное оборудование (лебедки, тельферы, складские погрузчики, рич-траки);

Ковши, гидроцилиндры, захваты, гидронасосы и т.д.

Запчасти и расходные материалы по видам техники: экскаваторы, погрузчики, фронтальные погрузчики, бульдозеры, грейдеры, краноманипуляторные установки (КМУ), грузовые автомобили и т.д.

Запчасти и расходные материалы по маркам техники: KOMATSU, HYUNDAI, NEW HOLLAND, TEREX, JCB, HIDROMEK, SHANTUI, LG, XCMG, SAMSUNG, DEUTZ, ISUZU, MAN, VOLVO, FREIGHTLINER, SCANIA, CUMMINS, ДЗ, К700, АМКОДОР и т.д.

Типы запчастей и расходных материалов: фильтры, ремкомплекты, прокладки, элементы ходовой части (гусеницы, катки, звездочки, натяжители), элементы рабочего оборудования (рукояти, стрелы, гидроцилиндры), коронки, бокорезы, стартеры, генераторы, насосы, гидрораспределители и т.д.

Виды навесного оборудования: ковши, отвалы, клыки-рыхлители, гидромолоты, бревнозахваты, металлозахваты, вращатели (буры), вибротрамбовки, гидроножницы и т.д.

Масла и смазки: TOTAL, RAVENOL, SHELL.

«Самым молодым из направлений работы предприятия, которое осуществляется в данное время, является бюджетирование. Оно было впервые внедрено в 2014 году» [77, с. 23].

«В настоящее время разработан и утвержден "Стандарт формирования Концепция бюджетирования деятельности предприятия. Бюджетный процесс предполагает формирование, согласование и утверждение бюджетов, а также контроль за их исполнением и возможность оперативного внесения необходимых корректировок. Бюджетирование включает два аспекта: организационный и методологический. С организационной точки зрения процесс бюджетирования на предприятии представляет собой систему организационного взаимодействия, в которую входят центр планирования (ЦП), центр финансовой ответственности (ЦФО) и центр затрат (ЦЗ). Она направлена на составление обоснованных бизнес-прогнозов функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшее получение на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования» [77, с. 51]

3.2 Анализ существующей системы планирования в ООО «ТСК Торговый Дом»

1. В организации имеется несколько видов бюджетов, что дает ощущение что система бюджетирования существует.

Составление и заполнение планов носит формальный характер. Не до конца разработанная система бюджетирования не решает задачи. Срыв договорных отношений с поставщиками и подрядчиками, упущенная

финансовая выгода из-за несвоевременной оплаты поставщикам, неоптимальная структура и оборачиваемость дебиторской задолженности, возникновение незапланированных расходов.

Так в ООО «ТСК Торговый Дом» существует три параллельных сферы планирования:

- 1) Директор составляет план продаж;
- 2) Бухгалтерия составляет отчет о поступлении денежных средств, дебиторской задолженности, составление бюджетов по коммерческим расходам
- 3) Логист планирование доставки по городу, расчет затрат по транспортным расходам, планирование поступления товара на склад;
- 4) От менеджеров поступают заявки на по закупке и отгрузке товаров.

Отсутствуют бюджеты баланса и движения денежных средств, исходя из этого бюджетный цикл получается неполным: он ограничивается только составлением бюджета доходов и расходов. Данная схема показана на рис.1.

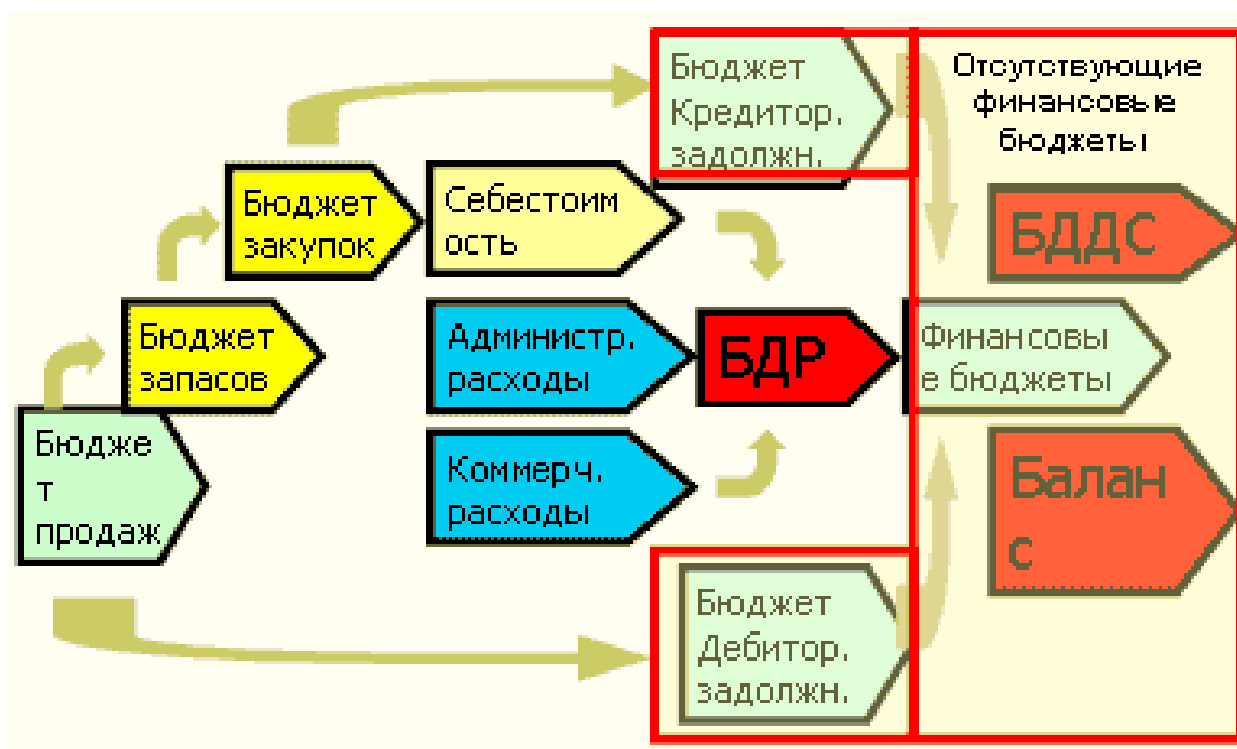


Рисунок 5 – Схема неполного бюджетного цикла

На рисунке показано, что нехватка бюджетов дебиторской и кредиторской задолженности влияет на разработку бюджета движения денежных средств (БДДС).

2. В компании существует эффективная система финансовой компенсации персонала.

Система бюджетирования и управленческого учета не эффективна. Исходя из этого система компенсации персонала требует модернизации, так как затруднена оценка КРІ сотрудников.

Это может привести к ряду ошибок в формировании схемы компенсации персонала. Для примера разберем ситуацию, когда премия выплачивается только за выполнение должностных обязанностей. Для примера можно привести схему компенсации.

Таблица 6 – Система компенсации персонала.

Подразделения	База	Существующая компенсация	Сфокусированная компенсация
Продажа сырья			
Менеджеры по продажам	Объем продаж	Оклад, премии от руководителя	Процент от объема продаж
Руководители подразделений	Прибыльность подразделения	Объем продаж	Процент от прибыли
Логист	Остаток товара на складе	Оклад	Оборачиваемость запасов

Компенсация менеджеров по продажам зависит не от выполненной работы, а от личного мнения руководителя. Нет мотивации для обслуживающего подразделения.

Для эффективного управления предприятием нужно внедрить систему бюджетирования и детализацию управленческого отчета. Это позволит организации выявить количественную оценку сокращения затрат и выражать её в цифрах. Приведем детализированный отчет о деятельности отдела продаж.

Таблица 7 – Отчет по эффективности сотрудников отдела продаж.

Сотрудник	Вып.плана продаж			Просроченная ДЗ	Новые клиенты	Оценка за месяц
	А	В	С			
Лебедев А.А.	27%	88%	93%	11%	0	10
Дурягин А.Н.	66%	42%	74%	7%	2	10

При помощи отчета директор или руководитель отдела может проанализировать. Как каждый из менеджеров по продажам выполняет свой план, а также дебиторскую задолженность. Опираясь на данные показатели, менеджер получает оценку своей деятельности за определённый период

3. В организации существует корпоративная информационная система.

На данный момент организации ведут свою деятельность в условиях «лоскутной автоматизации». В этих условиях разные участки учета разбросаны и ведутся в разных программах. Автоматизированный перенос данных не создан, поэтому переносом данных приходится заниматься вручную, что увеличивает затраты времени и увеличивает ошибки при обработке информации. Не существует возможности сопоставить план с фактическими показателями в режиме реального времени. Данная проблема вызвана тем, что в организации нет плана созданию и внедрению корпоративной информационной системы (КИС).

Выйти из данной ситуации можно найти путем создания требований к объединению и созданию единственной автоматизированной системе

управленческого, бухгалтерского бюджетирования. Необходимо создание технического задания и подбора оптимальной платформы для деятельности.

3.3 Расчет основных бюджетов ООО «ТСК Торговый Дом»

Бюджет продаж можно рассчитать в стоимостных показателях. Уравнение при составлении базового алгоритма выглядит следующим образом:

$$S = \sum Q_k * P_k, \quad (1)$$

где S - выручка, продажи, в стоимостном выражении;

QK – количество реализуемой продукции (натуральные единицы);

PK – прогнозные цены.

В таблице 8 приведен прогноз средних цен на продукцию, выпускаемую предприятием.

Таблица 8 – Запланированные цены на 2016 г.

Наименование продукции	Цена (руб.)
1. Фильтр топливный	1300
2. Фильтр гидравлический	2200
3. Фильтр трансмиссионный (CARARO))	4000
4. Фильтр трансмиссионный (DANA)	2200
5. Фильтр воздушный внешний+внутренний	2000

В бюджете отражен объем реализации продукции на основе сбытовой деятельности прошлых лет.

Таблица 9 – Бюджет продаж предприятия

Наименование/ период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
1. Запланированные продажи, шт.					
1.1. Фильтр топливный	152	160	160	152	624
1.2. Фильтр гидравлический	113	115	115	113	456
Продолжение таблицы 9					
1.3. Фильтр трансмиссионный (CARARO))	165	170	170	165	670
1.4. Фильтр трансмиссионный (DANA)	143	146	146	143	579
1.5. Фильтр воздушный внешний+внутренний	150	162	162	151	634
2. Запланированные продажи, руб.					
2.1. Фильтр топливный	197600	208000	208000	197600	811200
2.2. Фильтр гидравлический	248600	253000	253000	248600	1003200
2.3. Фильтр трансмиссионный (CARARO))	660000	680000	680000	660000	2680000
2.4. Фильтр трансмиссионный (DANA)	314600	321200	321200	314600	1271600
2.5. Фильтр воздушный внешний+внутренний	300000	324000	324000	302000	1250000
3.5. Итого продажи	1720800	1786200	1786200	1722800	7016000

Коэффициент инкассации (K_i) выражает процент ожидаемых денежных поступлений от продаж в соответствующем периоде времени от момента реализации продукции и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_i = \frac{\text{Изменение дебиторской задолженности в период } i}{\text{Продажи месяца } j}, \quad (2)$$

где i – период после отгрузки продукции;

j – месяц отгрузки продукции.

Данный коэффициент дает возможность понять, какая из частей реализованной продукции будет оплачена сразу в месяц отгрузки и в последующих периодах. Так же можно найти значение коэффициентов инкассирования, которые базируются на основе анализа оплаченных счетов прошлых периодов.

Следующий этап для разработки бюджета продаж – это подсчет размера денежных поступлений от продаж. Составляя данную график нужно учесть, что выручка в текущем периоде составляет только 70%, остальная часть приходит в последующих периодах

Таблица 10 – График поступлений денежных средств от продаж (руб.)

Наименование/период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
Счета дебиторов на начало периода	112962				112962
Поступления денег от продаж 1 квартала	1204560	516240			1720800
Поступления денег от продаж 2 квартала		1250340	535860		1786200
Поступления денег от продаж 3 квартала			1250340	535860	1786200
Поступления денег от продаж 4 квартала				1204560	1204560
Всего поступлений	1317522	1766580	1786200	1740420	6610722

Проанализировав таблицу можно сделать вывод, что остаток не оплаченных счетов составляет 112,962тыс. руб. В первом квартале организация получит денежных средств в размере 1720800руб., что составляет 70%. По итогу, в первом квартале поступление денежных средств составит 1317522 (112962+1204560) руб.. Остальные 30% от продажи в первом периоде организация получит в последующих периодах 516240 (1204560*0,3). Если подвести вывод, можно сказать о том, что организация не получит в заданном периоде 30% от реализации 4 периода. Данная сумма равна 516840 (1722800*0,3) руб.

Таблица 11 – Бюджет закупок товаров в стоимостном и натуральном выражении

Наименование /период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
1. Объем закупок товаров					
1.1. Фильтр топливный	152	160	160	152	624
1.2. Фильтр гидравлический	113	115	115	113	456
1.3. Фильтр трансмиссионный (CARARO))	165	170	170	165	670
1.4. Фильтр трансмиссионный (DANA)	144	145	145	144	578
1.5. Фильтр воздушный внешний+внутренний	153	161	165	148	627
2. Закупки материалов в стоимостном выражении, руб.					
2.1. Фильтр топливный	118560	124800	124800	118560	486720
2.2. Фильтр гидравлический	149160	151800	151800	149160	601920
2.3. Фильтр трансмиссионный (CARARO))	396000	408000	408000	396000	1608000
2.4. Фильтр трансмиссионный (DANA)	190080	191400	191400	190080	762960
2.5. Фильтр воздушный внешний+внутренний	244800	257600	264000	236800	1003200

Бюджет затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

Таблица 12 – Бюджет коммерческих расходов

Наименование / период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
1. Заплан. продажи, (руб.)	1 720 800	1 786 200	1 786 200	1 722 800	7 016 000
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж (%)					
2.2. Доставка собственным транспортом	43 211,25	45 324,37	45 324,37	43 240	1 77 100
2.3. Прочие переменные расходы	21 605,6	22 662,2	22 662,2	22 560	8 9490
Итого план. переменные ком. расходы	64 816,85	67 986,57	67 986,57	65 800	2 66 590
3.1. Реклама и продвижение товара	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
3.2. Зарплата сбытового персонала	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
3.3. Аренда склада	13 000	13 000	13 000	13 000	52 000
3.4. Зарплата складского персонала	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Итого план. коммерч. расходы (руб.)	83 000	83 000	83 000	83 000	332 000

Бюджет коммерческих расходов разрабатывается исходя из последующих данных. Большая часть расходов на реализацию продукции составляется в процентном отношении к объему продаж. Следует учесть, что темп роста коммерческих расходов не должен превышать темп роста продаж.

Для того, чтобы найти показатели бюджета нужно использовать определенные ставки переменных затрат: комиссия – 1,2%; доставка слежебным транспортом – 1%; иные коммерческие расходы – 0,5%. Затраты на продвижение в периоде составят 10000 руб.; заработная плата персоналу составит – 50000 руб..

Таблица 13 – Бюджет управленческих расходов (руб.)

Наименование / период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
1. Зарплата управ. и прочего офисного персонала	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
2. Амортизация	24 000	24 000	24 000	24 000	96 000
4. Канцелярские расходы	3 500	3 500	3 500	3 500	14 000
5. Связь	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
6. Налоги, включаемые в себестоимость	13 125,25	13 906,81	14 097,89	13 658,17	54 788,12
7. Итого начислен. управ. расходы	109 625,25	110 406,81	110 597,89	110 158,17	440 788,12

Анализируя бюджет управленческих расходов можно увидеть расходы, которые не имеют отношения к производству и продаже товаров. Эти расходы состоят из постоянных и переменных затрат. Значительная часть управленческих расходов являются периодическими.

Результаты созданного операционного бюджета входят в бюджет доходов и расходов. Он состоит из данных, которые содержатся в бюджете продаж, текущих расходов и себестоимости продукции. Так же вносится информация о дополнительной прибыли, расходах и налогов на прибыль.

Сформированный бюджет расходов и доходов представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Бюджет расходов и доходов

Наименование / период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
1. Выручка (нетто) от продажи продукции	1 720 800	1 786 200	1 786 200	1 722 800	7 016 000
2. Закупочная цена товара	1 098 600	1 133 600	1 140 000	1 090 600	4 462 800
3. Валовая прибыль	622 200	652 600	646 200	632 200	2 553 200
4. Ком. расходы	147 816,85	150 986,57	150 986,57	148 800	598 590
5. Управлен. расходы	109 625,25	110 406,81	110 597,89	110 158,17	440 788,12
6. Прибыль от продаж	364 757,9	391 206,62	384 615,54	373 241,83	1 513 821,88
7. Налог на прибыль	87 541,896	93 889,5988	92 307,73	89 578,04	363 317,25
8. Чистая прибыль	277 216	297 317	292 307,81	283 663,79	1 150 504,6

Анализируя данный отчет можно сделать вывод, что валовая прибыль состоит из разницы между выручкой и себестоимостью проданной продукции. В первом периоде она составляет 622200 руб. Для получения прибыли от продаж необходимо вычесть из валовой прибыли коммерческие и управленческие расходы. Она будет равна 1513821,88 руб. Ставка налога на прибыль равна 24%. Чистая прибыль находится вычитанием от налогооблагаемой прибыли ставки налога. Для первого квартала она будет составлять 277216 руб. Таким же образом рассчитана прибыль в остальных кварталах бюджета.

Данный этап завершает работу с операционным бюджетом.

Таблица 15 – Бюджет движения денежных средств

Наименование / период	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Всего за 2016г.
Остаток ден. сред. на начало периода	80 842,6	35 363	394 150	376 000	886 355,6
Поступления (приток денежных средств)					
1. От основной (операционной) деятельности:					
1.1.Выручка от реал. прод. (без НДС)	1 720 800	1 786 200	1 786 200	1 722 800	7 016 000
1.2.Итого по разделу	1 720 800	1 786 200	1 786 200	1 722 800	7 016 000
Итого приток	1 801 642,6	1 821 563	2 180 350	2 098 800	7 902 355,6
Расходы (отток денежных средств)					
1.По основной (операционной) деятельности:					
1.1.Оплата материалов	1 098 600	1 133 600	1 140 000	1 090 600	4 462 800
1.4.Коммер. расходы	147 816,85	150 986,57	150 986,57	148 800	59 8590
1.5.Управ. расходы	109 625,25	110 406,81	110 597,89	110 158,17	440 788,12
1.6.Уплата налога на прибыль	87 541,9	93 889,6	92 307,73	89 578,04	363 317,25
1.8.Итого по разделу	144 3584	148 8883	1 493 892,19	1 439 136,21	5 865 495,4
2.По инвестиционной деятельности:					
2.1.Приобретение внеоборотных активов	-	-	-	-	-
2.2.Кап. строительство	-	-	-	-	-
2.3.Итого по разделу	-	-	-	-	-
Итого отток	1 443 584	1 488 883	1 493 892,19	1 439 136,21	5 865 495,4
Остаток ден. сред. на конец периода	3 245 226,6	3 310 446	3 674 242,19	3 537 936,21	13 767 851

Бюджет движения денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. Он представляет из себя итог денежного сальдо. В таблице 15 показан бюджет движения денежных средств.

3.4 Анализ сводного бюджета

Последним этапом бюджетного цикла является анализ исполнения сводного бюджета. Анализ исполнения проводится отдельно по операционному и финансовому бюджетам.

Так в таблице 16 представлены результаты контроля операционного бюджета за истекший третий квартал.

Таблица 16 – Управленческий отчет о финансовых результатах ООО «ТСК Торговый Дом» за III квартал 2016г.

Показатели	План	Факт	Отклонение	
			абс. (руб.)	относ. (%)
1. Выручка от реализации	1 786 200	1 786 200	-	100,00
2. Закупка товара	1 140 000	1 140 000	-	100,00
3. Маржинальный доход	646 200	646 200	-	100,00
4. Постоянные расходы	1 039 378	1 039 378	-	100,00
• управленческие расходы	110 597,89	110 597,89	-	100,00
• коммерческие расходы	150 986,57	150 986,57	-	100,00
5. Валовая прибыль	646 200	646 200	-	100,00
6. Налоги	92 307,73	92 307,73	-	100,00
7. Чистая прибыль	292 307,81	292 307,81	-	100,00

Имея постоянный расход организация осталась на устойчивом уровне. Нужно иметь ввиду, что снизился показатель оперативного рычага, который можно посчитать следующим образом:

$$\text{Сила воздействия операционного рычага} = \frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Валовая прибыль}} \quad (3)$$

Маржинальный доход – разница между выручкой от продажи и переменными затратами. Необходимо, чтобы валовая маржа охватывала не только постоянные расходы, но и создавала прибыль.

«Операционный рычаг показывает уровень предпринимательского риска предприятия. С его помощью можно узнать, как изменится финансовый

результат (валовая прибыль) при изменении выручки от реализации на 1%» [24, с. 251].

В данном случае сила воздействия операционного рычага равна:

$$\frac{646200}{646200} = 1$$

Увеличение валовой прибыли продаж на 1% автоматически увеличивает валовую прибыль на 1%.

«Когда увеличивается выручка от продажи сила воздействия операционного рычага убывает. Каждый процент прироста выручки дает все меньший процент прироста прибыли» [25, с. 251].

«Выходной» формой финансового бюджета является отчет о движении денежных средств. План-факт анализ данного бюджета за отчетный период приведен в таблице 17

Таблица 17 – Отчет о движении денежных средств ООО «ТСК Торговый Дом» за III квартал 2016г.

Статьи бюджета	Сумма, руб.			
	План	Факт	Отклонение	
			Абс. (руб.)	Относ. (%)
1. Денежные поступления:	1786200	1786200	0	100,00
1.1. Поступления от реализации	1 786 200	1 786 200		
2. Расходование денежных средств:			0	100,00
2.1. Закупка материалов	1 140 000	1 140 000	0	100,00
2.3. Коммерческие расходы	150 986,57	150 986,57	0	100,00
2.4. Управленческие расходы	110 597,89	110 597,89	0	100,00
2.5. Уплата налогов	92 307,73	92 307,73	0	100,00

В данном случае проанализирован разработанный бюджет. Результатом исследования является то, что предприятие развивается с положительной тенденцией. Продукция рентабельна. Нет никаких сигналов, что предприятие находится в плохом состоянии.

Анализируя разработанный бюджет за 3 квартал можно сделать вывод, что объем продаж снизился. В ходе факторного анализа выявлено, что причинами этого являются отклонение цены и объема продаж на один из видов товара. По остальным идет положительная тенденция. Можно сделать вывод о правильности проведения расчетов, которые проводились в процессе разработки бюджета.

4 Социальная ответственность

«Корпоративная социальная ответственность давно стала неотъемлемой частью существования современных компаний. В современных условиях компаниям приходится соответствовать самым разнообразным общественным ожиданиям, не просто осуществляя некоторое количество социально направленных проектов, но интегрируя концепцию КСО в управленческие структуры корпораций. Стратегии КСО, являющиеся по большому счету общими для всех крупных компаний, на практике могут принимать специфический характер в зависимости от сферы деятельности компаний; также они могут применяться различным образом и иметь разные уровни приоритетности для компаний, исходящих из тех или иных международных стандартов КСО» [77, с. 84].

«Сегодня, корпоративная социальная ответственность это постоянно совершенствуемый и реализуемый заинтересованными в устойчивом развитии компаниями набор программ и практик, направленных на осуществление социальной политики во всех сферах КСО. Направления КСО разделены на:

- социально ответственное поведение по отношению к обществу;
- совершенствование корпоративной культуры;
- экологически безопасный менеджмент и охрана природы;
- взаимовыгодные и конструктивные отношения с персоналом,

поставщиками и клиентами.» [77, с. 87]

«Главная цель политики КСО – повышать уровень репутации компании, путем повышения общественного благосостояния и соответствовать ряду строгих требований в области политики КСО» [77, с. 91].

«Сбалансированная политика в области КСО помогает компании достигать устойчивого роста, вызывать доверие со стороны государства и общества, тем самым повышая уровень ее значимости в регионе присутствия и

делая ее более конкурентоспособной. Так, КСО – это не просто набор практик и программ, а образ действия социально ответственной компании, направленный на достижение устойчивого развития в долгосрочной перспективе» [77, с. 120].

Объектом исследования в рамках данной магистерской диссертации является ООО «ТСК Торговый Дом».

Определение стейкхолдеров организации.

«Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании» [77, с. 126]. Структура стейкхолдеров ООО «ТСК Торговый Дом» представлена в Таблице 18.

Таблица 18 – Стейкхолдеры ООО «ТСК Торговый Дом»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал ООО «ТСК Торговый Дом» и их ассоциации	Население в регионе деятельности Компании
Партнеры и контрагенты	Учреждения, которые осуществляют подготовку кадров
Розничные потребители	Экологические организации

«Сбалансированная политика в области КСО помогает компании достигать устойчивого роста, вызывать доверие со стороны государства и общества, тем самым повышая уровень ее значимости в регионе присутствия и делая ее более конкурентоспособной. ООО «ТСК Торговый Дом» как социально ответственная компания поддерживает интересы государства, общества, своих сотрудников» [77, с. 126].

Определение структуры программ КСО.

«Выбор программ, а, значит, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы» [77, с. 113]. В Таблице 19 представлена структура программ КСО для ООО «ТСК Торговый Дом».

Таблица 19 – Структура программ КСО в ООО «ТСК Торговый Дом»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Создание оптимальных условий труда	Социально-ответственное поведение	Персонал ООО «ТСК Торговый Дом»	постоянно	Имидж компании на рынке труда
Охрана здоровья, поддержка здорового образа жизни, социальные выплаты	Социальные инвестиции	Персонал ООО «ТСК Торговый Дом»	ежегодно	Обеспечение благоприятных и условий труда, развитие системы охраны здоровья работников
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Общество	постоянно	Формирование положительного имиджа

«Мероприятия корпоративной социальной ответственности могут быть как внутренними, так и внешними. Из вышеперечисленных мероприятий к внутренним относятся: создание оптимальных условий труда, охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни, а также социальные выплаты сотрудникам и обеспечение их жильем, негосударственное пенсионное обеспечение» [77, с. 141]. К внешним – благотворительные мероприятия, развитие региона в социальном и экономическом аспекте.

«Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «ТСК Торговый Дом» реализует внешние и внутренние программы корпоративной социальной ответственности направленные на все группы стейкхолдеров» [77, с. 151]. «Основными социальными программами компании являются:

- обеспечение безопасности сотрудников на рабочем месте и поддержка здоровья персонала;
- профессиональные программы повышения квалификации и обучения сотрудников;
- Проведение благотворительных мероприятий» [77, с. 124].

3) Определение затрат на программы КСО.

«Для определения в стоимостном выражении затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности были использованы данные отчета по устойчивому развитию ООО «ТСК Торговый Дом» за 2016 год, а также годовой отчет за 2016 год» [77, с. 161]. Анализ стоимости основных мероприятий программ корпоративной социальной ответственности представлен далее в Таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на мероприятия КСО в ООО «ТСК Торговый Дом»

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации за 2014 г.
1	Создание оптимальных условий труда	тыс. руб.	11,34
2	Охрана здоровья, поддержка здорового образа жизни, социальные выплаты	тыс. руб.	7,25
3	Благотворительность	тыс. руб.	5,95
	ИТОГО	тыс. руб.	24,54

«Социальная политика ООО «ТСК Торговый Дом» как часть корпоративной стратегии направлена на обеспечение благоприятных и конкурентных условий труда и отдыха работников и членов их семей через реализацию комплекса социальных программ» [77, с. 181].

«Основные направления социальных программ ООО «ТСК Торговый Дом:

- обеспечение комфортных и безопасных условий труда;
- поддержка здорового образа жизни в рамках персонала и общества;
- профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников;

- благотворительность и спонсорство» [77, с. 191].

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

«Рассмотрев и проанализировав концепцию корпоративной социальной ответственности ООО «ТСК Торговый Дом», можно убедиться, что это не просто набор неких стратегий, программ и правил ведения бизнеса, а важный и необходимый элемент в становлении, осуществлении и развитии стратегии устойчивого развития компании, направленную в основном на внутреннюю политику КСО» [77, с. 216].

«Опираясь на корпоративные принципы в области КСО, ТСК Торговый Дом успешно применяет стратегии КСО по направлениям взаимодействия с персоналом, отношений с бизнес-окружением, ответственности перед обществом, корпоративной этики и управления» [77, с. 241]. Проследив процесс применения стратегий, мы смогли убедиться в том, что ТСК Торговый Дом действительно является социально ответственной компанией с полноценными корпоративными программами развития в области КСО и самодостаточным инструментарием применения стратегий КСО» [77, с. 151].

«Наиболее важными корпоративными программами развития в области КСО являются изученные нами молодежная политика компании и политика компании в области противодействия вовлечению в коррупционную деятельность» [77, с. 171].

Заключение

В результате проведенного исследования теоретических аспектов по проблемам бюджетирования и планирования хозяйственной деятельности получены следующие результаты и выводы.

В ходе изучения системы бюджетирования можно сделать вывод о том, что бюджетный процесс — это изолированная схема финансового управления. Завершенный анализ бюджета нынешнего года должен совпадать с создаем бюджета на следующий отрезок времени. Что дает возможность организации осуществлять контроль ресурсов организации.

В результате исследования получен следующий результат: для каждой организации существует индивидуальная модель построения бюджета.

Нужно определить, что будет являться предметом для составления бюджета, размер фирмы, интеграцию формирования с финансовой структурой предприятия. После определения всех факторов можно сделать вывод какую структуру стоит формировать организации.

Использование зарубежных методов бюджетирования для российской практики в большинстве случаев невозможно, так как есть ряд причин мешающих этому: большие затраты в программное обеспечения, отсутствие квалифицированного управленческого персонала.

Уровень развития и внедрения бюджетирования в ООО «ТСК Торговый Дом» находится на том же уровне, что и большинства российских компаний. Это является слабым местом в управлении организацией. Несмотря на предложенные рекомендации по модернизации бюджетирования, есть ряд вопросов, над которыми ещё следует сделать работу.

Результатом анализа является то, что среди всего ассортимента есть товары, у которых уровень спроса понизился. Данные товары являются

низкорентабельными. Данный факт не дает организации дополнительной прибыли.

Проведенный анализ разработанного бюджета показал, что объем продаж понизился. Факторный анализ определил, что причинами являются снижения объема реализации и цены. Необходимо больше времени проводить анализ цен у конкурентов.

Предложенная модель формирования финансового результата предприятия поможет уменьшить издержки. Она поможет поменять показатели, которые характеризуют финансовый результат, что в конечном итоге поможет увеличить это значение. Когда сократятся расходы, тогда увеличится прибыль и т. д.

Все исследования, проведенные в магистерской диссертации, доказывают потребность применения механизма бюджетного планирования в практику российских предприятий как универсального инструмента управления. Бюджетирование способствует обеспечению долгосрочной конкурентоспособности организации. Это происходит за счет поддержки функции лидера в снижении издержек, достижения целей полагаясь на ограниченное количество средств и принятия оптимальных решения.

Список публикаций студента

1. Яковлев С.О. Проблемы эффективности процесса бюджетирования в деятельности малых предприятий // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сб. науч. статей. III Межд. науч.-практ. конф. Новокузнецк : Изд. центр СибГИУ, 2017. с. 345 - 340
2. Корнева О.Ю. Яковлев С.О. Оптимальная модель бюджетирования для предприятий строительной отрасли // Факторы развития экономики России: сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, 27-28 апреля 2017г. Тверь: Изд-во ТвГУ, 2017. с. 231 - 237.

Список используемых источников

1. Тысленко А. Г. Бизнес-системы: теория и практика. М.: Альфа-пресс, 2014. 564 с.
2. Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте. М.: КноРус, 2013. 498 с.
3. Клепцова О. Ю. Бюджетирование в «1С: Предприятие 8». Информационные технологии бюджетного управления. М.: 1С-Паблишинг; СПб.: Питер, 2015. 240 с.
4. Проблемы финансовой модели бюджетирования и управленческого учета производственного предприятия [Электронный ресурс] / Все для бюджетирования и управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/QmWlwm> (дата обращения: 06.03.2017).
5. Щиборщ К.В. Бюджетирование промышленных предприятий России. М.: Дело и Сервис, 2014. 236 с.
6. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М.: Омега-Л, 2013. 182 с.
7. Клепцова О.Ю. Бюджетирование в "1С: Предприятия 8". Информационные технологии бюджетного управления М.: 1С, 2015. 927 с.
8. Гасанов Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. 2016. №11. С. 1828-1833.
9. Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс] / Институт проблем предпринимательства. 2016. URL: <http://www.ippnou.ru/print/003180/> (дата обращения: 06.03.2017).
10. Основные проблемы постановки системы бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека «Киберленинка». 2003. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-postanovki-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 06.03.2017).
11. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией [Электронный ресурс] / Теории и практики управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/5K6LbU> (дата обращения: 06.03.2016).

12. Хьюстон К. Т. Все, что нужно знать об экономике, кратко и по существу. М.: Альпина Диджитал, 2010. 429 с.
13. Гражданкина Е. В. Экономика малого предприятия. М.: ГроссМедиа, 2015. 174 с.
14. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М.: Омега-Л, 2014. 325 с.
15. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. М.: Юрайт, 2007. 274 с.
16. Волков О.В., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). М.: ИНФА-М, 2007. 163 с.
17. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и Статистика, 2010. 425 с.
18. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и Статистика, 2014. 325 с.
19. Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование производственных предприятий. М.: Дело, 2011. 263 с.
20. Карпова Т.П. Управленческий учет. М.: ЮНИТИ, 2014. 235 с.
21. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и Статистика, 2014. 118 с.
22. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. М.: Финансы и Статистика, 2015. 164 с.
23. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: Изд. Дело и Сервис, 1998. 426 с.
24. Кузык Б.Н. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М.: Изд. Экономика, 2014. 254 с.
25. Лихачев О.Н. Финансовое планирование на предприятии. М.: Изд. Проспект, 2013. 123 с.
26. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2014. 235 с.
27. Фридаг Х., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. М.: ЮНИТИ, 2014. 423 с.

28. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга. М.: Финансы и Статистика, 2015. 156 с.
29. Черняк В.З. Бизнес-планирование. М.: Изд. ЭКЗАМЕН, 2013. 237 с.
30. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2010. 248 с.
31. Амбарцумов А. А., Стерлинов Ф. Ф. 1000 терминов рыночной экономики. М.: Крона-Пресс, 2009. 202 с.
32. Анискин Ю.П. Внутрифирменное планирование. М.: МГИЭТ, 2010. 240 с.
33. Афитов Э. А. Планирование на предприятии. Минск: Высшая школа, 2009. 285 с.
34. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйственного субъекта. 2-е изд., доп. М.: Финансы и статистика, 2010. 208 с.
35. Бандурка О. М., Коробов М. Я. Финансовая деятельность предприятия: Учебник. К.: Лыбедь, 2009. 312 с.
36. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. 260 с.
37. Богаров В. В. Коммерческое бюджетирование. СПб.: Питер, 2012. 368 с.
38. Большая книга по экономике / Пер. с нем. В. Годфрида. М.: ТЕРРА, 2009. 736 с.
39. Бригхем Ю. Ф. Финансовый менеджмент: Пер. с англ. СПб.: Экон. шк., 2012. 668 с.
40. Булдык Г. М. Статистическое моделирование и прогнозирование. Мн.: Выс. школа, 2009. 412 с.
41. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 2009. 392 с.
42. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 416 с.
43. Вайс Е. С. Планирование на предприятиях (организациях): учебник. М.: КНОРУС, 2012. 336 с.

44. Гаврилова А. Н., Попов А. А. Финансы организаций (предприятий). М.: КНОРУС, 2010. 608 с.
45. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / Под ред. В. Н. Самочкина. 2-е изд., доп. М.: Дело, 2012. 376 с.
46. Голубков Э. П., Голубкова Э. Н., Секерин В. Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. М.: Экономика, 2013. 224 с.
47. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебник. М.: Юрайт, 2012. 704 с.
48. Дайле А. Практика контролинга: Пер. с нег. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Э. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2011. 336 с.
49. Дафт Р. Л. Менеджмент: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. 829 с.
50. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Под ред. В. И. Попова. М.: Финансы и статистика, 2009. 366 с.
51. Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами: Пер. с англ. СПб.: БизнесМикро, 2009. 228 с.
52. Егоров Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. М.: ИНФРА-М, 2011. 176 с.
53. Жминько С. И. Финансовый учет на предприятиях. Ростов-на-Дону: Изд. «Феникс», 2010. 567 с.
54. Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 493 с.
55. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2009. 688 с.
56. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. М.: ИКЦ «Дис», 2010. 224 с.
57. Любушкин Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: ЮНИТИ, 2009. 185 с.
58. Маховикова Г. А., Кантор Е. Л., Драгомирецкий И. И.. Планирование на предприятии: краткий курс лекций. М.: Юрайт, 2010. 140 с.

59. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2009. 702 с.
60. Одинцова Л. А. Планирование на предприятии: учебник. М.: Академия, 2009. 272 с.
61. Онищенко С. В. Актуальные аспекты контроля в бюджетировании // Экономика: проблемы теории и практики: Зб. наук. работ. Вип. 159. Днепропетровск: ДНУ, 2012. С. 75 - 83.
62. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пулькина. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2013. 318 с.
63. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: ООО «Новое знание», 2010. 688 с.
64. Сергеев И. В., Шипицын А. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. М.: Финансы и статистика, 2012. 288 с.
65. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 2011. 440 с.
66. Терещенко О. О. Теоретические основы бюджетирования на предприятии // Финансы Украины. 2011. № 11. С. 17–21.
67. Терри Дикки. Бюджетирование малого бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как добиться финансового успеха: Пер. с англ. СПб.: Полигон, 2009. 240 с.
68. Томпсон А., Стрикланд А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. 576 с.
69. Финансовый менеджмент. Под ред. проф. Е. И. Шохина и Г. П. Кузиной. М.: ИДФКБ-ПРЕСС, 2009. 408 с.
70. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятия / Пер. с англ. Д. П. Лукичева и А. О. Лукичевой / Под ред. Ю. Н. Воропаева М.: Финансы и статистика, 2012. 192 с.
71. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа предприятия. М.: ИНФРА-М, 2013. 186 с.

72. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач, Г. З. Суша, Г. К. Оноприенко; Под ред. В. Я. Хрипача. Мн.: Экономпресс, 2012. 464 с.
73. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Э. Б. Современный экономический словарь. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 480 с.
74. Воробьева Е.Е. Процесс формирования реалистичного бюджета муниципалитетов – гарантия их эффективно функционирования. // Экономика. Управление. Культура. Вып. 13. Часть 1: Сборник научных статей / Под ред. Л. Д. Абрамовой; ГУУ. М., 2009. С. 40–43.
75. Устав ООО «ТСК Торговый Дом».

Приложение А.

Проверка сбалансированности бюджетов

Функциональные бюджеты Компании	Бюджет продаж	Бюджет закупок сырья и материалов	Бюджет закупок ОС и НМА	Бюджет по потребностям производства в сырье и материалах	Бюджет производственных расходов	Бюджет коммерческих расходов	Бюджет административных расходов	Бюджет поступлений по основной деятельности	Бюджет поступлений по финансовой деятельности	Бюджет выплат по основной деятельности	Бюджет выплат по финансовой деятельности	Бюджет выплат по инвестиционной деятельности	Бюджет расчетов с покупателями	Бюджет расчетов с поставщиками	Бюджет расчетов с персоналом	Бюджет движения капитала
Бюджет продаж													X			
Бюджет закупок сырья и материалов														X		
Бюджет закупок ОС и НМА														X		
Бюджет потребностей производства в сырье и материалах					X											
Бюджет производственных расходов				X											X	
Бюджет коммерческих расходов														X	X	
Бюджет административных расходов														X	X	
Бюджет поступлений по основной деятельности												X				
Бюджет поступлений по финансовой деятельности																X
Бюджет выплат по основной деятельности														X		
Бюджет выплат по финансовой деятельности																X
Бюджет выплат по инвестиционной деятельности														X		
Бюджет расчетов с покупателями	X							X								
Бюджет расчетов с поставщиками		X	X			X	X			X		X				
Бюджет расчетов с персоналом					X	X	X									
Бюджет движения капитала									X		X					

ПриложениеБ

(справочное)

Budgeting as a tool to improve the efficiency of small enterprise management Part: Chapter 1. Budgeting as a tool for operational planning and enterprise management. 1.1 The essence and basic principles of budgeting

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Яковлев Сергей Олегович		

Консультант кафедры экономики (руководитель ВКР):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Людмила Вячеславовна			

Introduction

In the economic literature is still an ongoing debate concerning the content categories of the budgeting and planning economic activities, therefore master's thesis must be on the basis of the analysis of the viewpoints of economists to determine concepts called categories. Due to the fact that the economy of Russia the transformations of economic relations, there is a problem research of features of these economic relations business organizations. Special attention in the analysis the author will be paid to the particularities of budgeting of economic activity "shopping and service complex Trading House". The leadership of the various organizations realized the need for new techniques for solving problems management, among which the most important is the budgeting.

Business activity is closely connected with innovative technology. Considering the relevance of budgeting and its role in the enterprise, then modern software makes this process as simple and effective.

Financial planning and budgeting are one of the the most important constituent elements of financial management in the modern conditions.

Planning is based on the formation of budgets. Budgets cover all sides of business activities and include planned and the reporting data. As the budgets reflect the goals and objectives of the company, therefore, the budgeting process is provided by the current control solutions and procedures to ensure achievement of the planned financial performance in the formation, distribution and the use of economic resources of the company at all stages of its development, activity, reorganization and liquidation, as well as a result the formation and change of value estimates and proportions of assets and liabilities of the company. Planning is the kind of activity associated with statement of goals (tasks) and actions in the future. It is the most important control function, which, as well as the management of changes in the process of economic development.

The importance of planning for the enterprise is very large: with details of the developed plans based on real facts economic activity of enterprise, analysis of

activities in previous years, the Manager can effectively manage economic activity of the enterprise and influence the results of the financial year.

Budgeting is one of the most important indicators that affect the development of the organization and in obtaining the desired profit. When the management of the organization need to use planning the activities of the organization, as well as timely monitoring of executed financial plan. Planning and control of results the organization's work would be impossible without creating a budget. It will be a key tool for adaptive management and will serve to supply truthful information.

That is why the study of budgeting and planning is necessary.

The extent of the problem. The problem of budgeting as tool to improve the efficiency of enterprise management is the subject of research by various scientists. A significant contribution to its the study made the following Russian scientists - M. V. Vasilieva, Rodionova V. M., Igudin A. G., Shirkevich H. A. Khodorovich M. I., Lavrov A. M., Khursevich S. N., Bogacheva O. V., Gusev S. I., as well as foreign scientists: Smith C., Brue S., King D., Weingast B., Hassel H..

The aim of the thesis is to study the system budgeting as an element of enterprise management system and development methodical recommendations on improvement of financial planning, formation of system of budgeting at the enterprises on the basis of assessment and analysis, budgeting, business activities "shopping and service complex Trading House".

To achieve the goal we need to solve the following tasks: to reveal the essence, structure, identify the main principles of budgeting; determine the place and role of budgeting in the control system of the enterprise; the relationship of the budgeting system with current methods of accounting in the organization; to provide organizational and economic characteristics of the activities of the organization; to analyze the trend of indicators of budget planning; describe the methods of evaluating the effectiveness advice and calculation of forecast indicators of development of the organization; to develop a system of internal budgeting, which takes into account features of functioning of the enterprise.

The research object of the thesis is the process budgeting, which are carried out by enterprises in the process the economic activities

The subject of research is the budgeting system of company "shopping and service complex Trading House".

In the thesis used theoretical and empirical methods research. Empirical methods (based on experience) include the study of literature on the topic of the master thesis, regulatory, instructional, and teaching materials; scientific literature analysis; observation; study and summarizing of experience of domestic and foreign practices. Theoretical methods include simulation; comparison; generalization; classification.

The scientific novelty of the research lies in the author's approach to the justification and development of theoretical and methodical recommendations of statement of budgeting in the enterprise.

Practical and theoretical significance of the performed research is that its results can be used in activities of local governments to improve functioning of enterprises of trade industry.

The main results obtained by the author and submitted for protection:

- a) proposals for clarifying the content of concepts budgeting are formulated
- b) the necessity of introduction of budgeting enterprises in the trading industry as a logical continuation of use budgeting is justified

1 Budgeting as a tool for operational planning and enterprise management

1.1. The essence and basic principles of budgeting

Based on the analysis of the literature, it is possible to set forth alternative authorial approaches to the definition of key concepts from the theme of the master's thesis, namely, the definition of the concepts "budgeting" and "planning."

A. N. Gavrilova and A. A. Popov consider the concept of "budgeting" as follows: budgeting is the process of drawing up and adopting budgets, the subsequent control over their execution. One of the financial management system components, designed for the optimal allocation of the economic entity resources in time [24, p. 287].

According to A. I. Alekseeva, Y. V. Vasilyev, A. V. Maleeva and L.I. Ushvitsky, the budgeting is the process of planning the future activity of an organization, which results are formalized by the budget system [36, p. 425].

G. P. Kuzina and E. I. Shokhin gave the following definition of the concept of "budgeting": budgeting is a continuous procedure for drawing up and executing budgets [51, p. 124].

Based on the synthesis of the approaches of various authors to the definition of the concept of "budgeting," a proper definition of this concept is formulated. It looks like this.

Budgeting is the practical implementation in the information system of the concept and methodology of the organization's budget planning.

A.N. Gavrilova and A. A. Popov consider the concept of "planning" in the following way: planning is the optimal allocation of resources to achieve the goals set, activities related to the setting of goals and actions in the future [24, p. 407].

A. I. Alekseeva, Y. V. Vasilyev, A. V. Maleeva and L.I. Ushvitsky consider the concept of "planning" in the following way: Planning - is the optimal allocation

of resources to achieve the goals, activities related to the formulation of aims and actions in the future.

G.P. Kuzina and E. I. Shokhin gave the following definition of the concept of "planning": it is a kind of activity related to setting goals, objectives and actions in the future. This is one of the main functions of management [51, p. 317].

Based on the synthesis of the approaches of various authors to the definition of the concept of "planning", a proper definition of this concept is formulated. It looks like this.

Planning is the development and establishment of a system of quantitative and qualitative by the company's management of its development, in which the pace, proportions and trends of the enterprise development are determined, both in the current period and for the future.

So on the basis of synthesis of approaches of various authors to the definition of "budgeting" and "planning" formulated their own definitions of these concepts, it is possible on the basis of the analysis of the studied literature to describe the structure of budgeting and planning, identify the shapes (types), principles of budgeting and planning.

A.N. Gavrilova and A. A. Popov consider the structure of budgeting as follows.

The budget of the organization is a system of interrelated budgets and describes in structured form the expectations of managers regarding sales, expenses and other business transactions [24, p. 196].

The sales budget is an approved for the organization plan of the sales, expected during a particular period, classified by responsibility centers [24, p. 198].

The budget of stocks of finished products contains information on stocks by types of products, by organization as a whole and by individual businesses within it in terms of both natural and value indicators [24, p. 204].

The production budget is formed monthly and quarterly only in quantitative terms and falls within the scope of the responsibility of the production manager [24, p. 206].

The budget of direct production costs is the final operating budget [24, p. 210].

The budget for general production expenses shows the cost of labor for administrative, managerial, engineering and support personnel directly employed in a particular structural unit, rental payments, utility and travel expenses, maintenance costs and other costs during the budget period [24, p. 215].

Cost of sales budget. The calculation is based on the data of previous budgets using algorithms determined by the accepted methodology for calculating the cost price [24, p. 217].

The budget of commercial expenses reflects the cost of advertising, commissions to marketing intermediaries and other costs of marketing the organization's products [24, p. 219].

The budget for administrative expenses contains information on the costs of administrative, managerial, engineering and support staff in the management of the organization, rental payments, utility and travel expenses, maintenance costs, inventory costs and other expenses during the budget period [24, p. 220].

The forecast profit and loss report. Calculates the forecast values of: sales cost of sales, commercial and administrative expenses, financial expenses [24, p. 225].

The investment budget, based on the selected investment performance criterion, determines which long-term assets need to be purchased or built. Effects on the funds budget, forecast balance [24, p. 232].

The formation and distribution of financial resources budget. It is a prediction of the balances of balance sheet items: receivables debt, cash reserves, non-current assets accounts payable [24, p. 235].

The cash flow budget is the main document in the system of intra-company budgeting [24, p. 238].

A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva and L.I. Ushvitsky consider the structure of budgeting as follows.

The sequence of formation of the main general budget is conveniently presented in the form of a simplified scheme. This diagram describes the logical sequence of the budgeting process.

The sales budget is the operational budget, containing information on the planned sales volume, price and expected income from the sale of each type of product. The role of this budget is so great that it leads to the need to create a separate unit with its infrastructure, qualitatively and constantly engaged in the study of the market, analyzing the portfolio of goods [36, p. 162].

Simultaneously with the budget of sales it is expedient to make the budget of commercial expenses.

The production budget is a production program that determines the planned nomenclature and output in the budget period [36, p. 169].

Simultaneously with the production budget, a production budget should be drawn up. It should reflect planned levels of stocks of raw materials, materials and finished goods [36, p. 171].

The budget of direct costs for materials is a quantitative reduction in the planned indicators of the organization's direct costs for the use and acquisition of basic types of raw materials and materials [36, p. 173].

In addition to the budget of direct costs for materials, a payment schedule for the purchased materials is made [36, p. 174].

The budget of the cost price of the sold production represents the planned document containing calculation of the cost price of the production planned for manufacture in the budgetary period [36, p. 177].

The budget of direct labor costs is the quantitative expression of the planned indicators of the organization's expenses for the salaries of the main production personnel.

In the event that an organization has accumulated payroll arrears, or the organization suspects that it will not be able to pay wages in a timely manner, then in addition to the budget of direct labor costs, a schedule for the payment of arrears on wages is drawn up [36, p. 182].

The budget of production overheads is the quantitative expression of plans for all costs associated with the production of goods, with the exception of direct costs for materials and labor [36, p. 186].

The budget for management costs is a planning document that lists the costs of activities that are not directly related to the production and sale of the goods [36, p. 194].

The forecast profit and loss account is a form of financial statements compiled before the beginning of the planning period that reflects the results of the planned activity [36, p. 198].

The investment budget, based on the selected investment performance criterion, determines which long-term assets need to be purchased or built. Effects on the funds budget, the forecast balance [36, p. 200].

The budget of funds is a planning document reflecting future payments and the receipt of money [36, p. 204].

The forecast balance is a form of financial reporting that contains information about the future state of the organization at the end of the forecast period. The forecast balance helps to uncover some unfavorable financial problems, the decision of which management did not plan to deal with [36, p. 209].

G.P. Kuzina and E.I. Shokhin consider the structure of budgeting as follows.

The implementation budget is the starting point of the overall budget.

The carry-over stocks include stocks of finished and unfinished products [51, p. 234].

The budget of production is made after drawing up the implementation budget.

The general production costs budget. General production costs include shop costs and maintenance and operation costs of equipment [51, p. 246].

The budget of the shop cost of production brings together the costs for materials, wages, organization and preparation of sites and shops, taking into account the change in the inventories of work in process [51, p. 248].

The budget of profits and losses is a forecast of the profit and loss account, it accumulates information from all other budgets [51, p. 256].

The capital investments budget. The determination of the capital investments trend and acquisition of investment resources – is the complex task of the all management accounting [51, p. 259].

The forecast balance allows the financial manager to assess how the financial position of the organization will look after the corresponding period [51, p. 268].

The most consistent and complete structure of budgeting belongs to AI Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky.

A.N. Gavrilova and A.A. Popov believe that the planning process includes three stages. Analysis of strategic problems. Forecast of future conditions of activity and definition of tasks. Choosing the best option for development [24, p. 409].

A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva and L.I. Ushvitsky believe that the joint functioning of the components ensures the progress of the development and implementation of plans.

The content of this process in its expanded version includes several main stages: the definition of the organization's mission; Formulation of the main objectives of the organization; Analysis of the external environment; Managerial survey of internal strengths and weaknesses of the organization; Study of strategic alternatives; Implementation of the strategy; Subsequent monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the strategy [36, p. 525].

At the stage of analysis and evaluation of the external environment, three main tasks are solved: those features of the external environment are identified and characterized, which require the development of a new strategy for the functioning or modification of the strategy that is already in use; Identify and investigate the external factors of the negative plan that pose a threat to the implementation of the strategy or are a source of difficulties; External factors of a positive nature that can facilitate the implementation of the formulated strategy are also determined [36, p. 526].

In the course of strategic, that is, long-term planning, priority is given to global environmental factors of "indirect" impact. After the analysis, a working document is created - "a list of external dangers and opportunities". It allows for a comparative assessment and a diagnosis of the prospects for the development of a strategy [36, p. 528].

The next stage - the management survey - is aimed at determining internal reserves and organizational features that contribute to or impede the realization of the opportunities provided by the external environment. Here, the organization's resources are determined to counteract negative environmental characteristics. Effective diagnostics is simultaneously a prognostication: it is not enough to state the current state, it is necessary to assess the trends of the external and internal environment of the organization, which is implemented in the system of planned assumptions. This system forms the basis for a process of comparative analysis of possible strategies for functioning [36, p. 530].

G.P. Kuzina and E.I. Shokhin believe that the technology of activity planning involves the identification of several stages: the organizational and preparatory stage; The development phase of the draft plan; The stage of approval and approval of the plan.

At the first stage, the following questions are solved: identification of responsible developers of the draft plan; Determination of the terms for the development and approval of the plan; Organization of methodological support; Information Support. At the second stage, the following issues are resolved: editing of goals and objectives of socio-cultural activities; Choice of the form and structure of the work plan; The definition of forms and methods of activity; Determining the timing of events and their implementers; Design of the draft plan in accordance with the requirements for documents set out in government standards. At the third stage, the problem of coordinating and approving the plan is being solved [51, p. 320].

The most accurate description of the planning stages belongs to AI Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky.

A.N. Gavrilova and A.A. Popov consider the types of budgets as follows.

The organization should develop different types of budgets. Depending on the object there is a consolidated budget – the budget of the organization as a whole, functional budgets – the budgets of its individual units. Depending on the period, which covers budgeting, there are strategic, tactical and operational budgets [24, p. 242].

A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L.I. Ushvitsky consider the types of budgets as follows.

The composition of indicators are: a profit and loss statement, an investment budget, a balance sheet, a cash flow budget [36, p. 212]. On the object of budgeting are: the sales budget, the budget of production stocks, the production budget, the budget of direct labor costs, the budget of general production overheads, the budget of direct costs for materials, the production cost of sales, the budget of commercial expenses, the budget of administrative expenses [36, p. 214]. On the horizon of planning there are: annual, quarterly, monthly budgets [36, p. 215]. According to the planning technology there are: sequential, sliding budgets [36, p. 216]. The level of planning is: the budget of the financial responsibility center, the consolidated budget of the organization [36, p. 218].

G.P. Kuzina and E.I. Shokhin consider the types of budgets as follows.

On a functional purpose there are: the property budget, the budget of incomes and expenses, the budget of movement of money resources, the budget of operational activity [51, p. 270]. In relation to the level of integration of management information are: the budget of the primary accounting center, the consolidated budget [51, p. 271]. Depending on the time interval there are: a strategic budget, an operational budget [51, p. 273].

The most accurate types of budgets belong to A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky.

A.N. Gavrilova and A.A. Popov consider the types of planning as follows.

Depending on the period of time that covers the plans, they are subdivided into perspective, current and operational ones. Prospective planning provides for two types of plans: long-term and medium-term. Current planning involves the

development of annual plans. Operational planning covers shorter periods (month, decade, shift) [24, p. 412].

A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky consider the types of planning as follows.

The following types of planning are distinguished by terms: perspective, current and operational-production [36, p. 536].

Prospective planning is based on forecasting. With its help a prospective need for new types of goods, product and sales strategy of the enterprise for various markets are predicted. Perspective planning is traditionally divided into long-term and medium-term planning. The long-term plan has a program-oriented character. The number of indicators in the plan is limited. The goals and objectives of the long-term long-term plan are specified in the medium-term plan. Medium-term planning objects are the organizational structure, production capacities, capital investments, financing needs, research and development, market share. At present, the timing of the execution of plans is not mandatory [36, p. 538].

The current (annual) planning is developed in the context of the medium-term plan and refines its indicators. The structure and indicators of annual planning differ depending on the object and are divided into factory, shop and brigade [36, p. 539].

Operational and production planning clarifies the tasks of the current annual plan for shorter time intervals and for individual production units. Such a plan serves as a means of providing a rhythmic output and uniform operation of the enterprise and brings the planned tasks to the immediate performers. Operational and production planning is divided into inter-shop, intra-shop and dispatching. The final stage of factory operational and production planning is shift-day planning [36, p. 541].

From the point of view of the obligatory acceptance and fulfillment of planned tasks, planning is divided into directive and indicative planning. Directive planning is characterized by the mandatory adoption and implementation of the planned targets set by the parent organization for its subordinate enterprises. Indicative planning is a form of state regulation of production through regulation of

prices and tariffs, tax rates, bank interest rates for credit, minimum wage and other indicators [36, p. 542].

It is necessary to distinguish between forward planning, forecasting, strategic planning, tactical planning and business planning, which are interrelated, form a single system and at the same time perform various functions and can be used independently. Prospective planning is based on forecasting. Strategic planning sets long-term goals and develops means for achieving them, determines the main directions of the enterprise's development and forms the mission of the enterprise aimed at realizing its common goal. Tactical planning, unlike long-term and strategic planning, covers short-term and medium-term periods and is aimed at realizing the implementation of these plans, which are specified in complex plans for the socio-economic development of the enterprise [36, p. 544].

There are other classifications of planning types. Planning is: reactive - based on the analysis and extrapolation of past experience from the bottom up; Inactive - focuses on the existing position of the enterprise for the survival and stabilization of business; Preactive - based on forecasts, taking into account future changes and implemented in enterprises from the top down by optimizing solutions; Interactive - is to design the future taking into account the interaction of the past, present and future [36, p. 546].

G.P. Kuzina and E.I. Shokhin consider the types of planning as follows.

Depending on the duration of the planning period: long-term planning - planning for a period of 5 years or more; Medium-term planning - from one year to five; Short - term planning. [51, p. 326]. Depending on the content of economic activities: production planning; Marketing plan; Logistics plan; Financial planning [51, p. 327]. From the point of view of the organizational structure of the enterprise: general planning of the firm's activities; Planning the activities of individual units; Planning the activities of subsidiaries and branches [51, p. 329]. Depending on the direction and nature of the tasks to be accomplished: strategic or long-term planning; Medium-term planning; Tactical; System of plans of the enterprise and their interrelation [51, p. 330].

The most accurate types of planning belong to A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky.

A.N. Gavrilova and AA Popov consider the principles of budgeting as follows: the principle of the unity of the budgetary system; The principle of differentiation of income and expenditure between individual budgets; Principle of independence of budgets; The principle of completeness of the reflection of income and expenditure budgets; The principle of a balanced budget; The principle of efficiency and economical use of budgetary funds; Principle of reliability of the budget [24, p. 262].

A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky consider the principles of budgeting as follows.

The most important condition for the effective functioning of any economic tool, including budgeting, is the development of scientifically based principles and their implementation, and use in practice. By analyzing budgeting as an important component of the financial management of an organization, the following principles can be formulated [36, p. 220].

The principle of completeness. The essence of this principle is that the developed budgets should cover all activities and all units of the organization [36, p. 221].

The principle of validity and reality of budgets consists in the need to focus on the needs of the market with the priority of selling products from production, taking into account the limits of resources available to the organization, the formation of budgets on the basis of rational norms and norms, and the use of progressive methods for their development [36, p. 221].

The principle of integration is explained by the need for close interconnection between different types of budgets, so that the implementation of lower-level budgets would have the greatest impact on the implementation of the top-level budgets.

The principle of flexibility is that the developed system of budgets should allow the possibility of adjusting when changing external conditions and the position of the organization [36, p. 226].

The principle of economy is that the costs of budgeting should be rationally correlated with the results obtained [36, p. 229].

G.P. Kuzina and E.I. Shokhin consider the principles of budgeting as follows: the target orientation of budgeting; Accounting of branch features of financial and economic activity; Ensuring compliance with accounting policies; Compliance with the principles and methods of calculating the cost of production; Accounting for the main directions of distribution and use of profit; Ensuring the possibility of forming a forecast balance [51, p. 289].

The most accurate and complete principles of budgeting belong to A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky.

A.N. Gavrilova and A.A. Popov consider the principles of planning as follows.

The principle of complexity. It is necessary that the planned and management decisions taken are comprehensive, ensuring that changes are taken into account, both in individual objects and in the final results of the entire enterprise.

The principle of efficiency requires the development of such an option for the production of goods and services, which, with the existing limitations of the resources used, ensures the greatest economic effect. [24, p. 416].

The scientific principle, based on the latest science and technical achievements [24, p. 418].

A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L.I. Ushvitsky consider the principles of planning as follows.

Planning activity is at each enterprise the most important function of production management [36, p. 548].

As the basic requirements for the development of an action program or enterprise plans, they formulated five principles:

A) the principle of the need for planning means the ubiquitous and mandatory application of plans in the performance of any type of work;

B) the principle of unity of plans provides for the development of a general or consolidated plan for the social and economic development of the enterprise;

C) the principle of continuity of plans is that at each enterprise the processes of planning, organization and management of production, as well as labor activity, are interconnected and must be carried out continuously and without stopping;

D) the principle of flexibility of plans is closely connected with the continuity of planning and assumes the possibility of adjusting the established indicators and coordinating the planning and economic activities of the enterprise;

E) the principle of the accuracy of plans is determined by many factors, both external and internal [36, p. 552].

In modern planning practice, in addition to considered classic principles, there are widely known the General economic principles [36, p. 554].

The principle of complexity. At each enterprise, the results of economic activities of various units largely depend on the level of development of technology, technology, production organization, use of labor resources, motivation of work, profitability and other factors [36, p. 555].

The principle of efficiency requires the development of such an option for the production of goods and services, which, with the existing limitations of the resources used, ensures the greatest economic effect [36, p. 557].

The principle of optimality implies the need to choose the best option at all planning stages from several possible alternatives.

The principle of proportionality, that is, a balanced accounting of the resources and capabilities of the enterprise [36, p. 560].

The principle of scientific character, that is, taking into account the latest achievements of science and technology.

The principle of detail, that is, the degree of planning depth [36, p. 562].

The principle of simplicity and clarity, that is, a level of understanding of the developers and users of the plan [36, p. 564].

Along with the most important principles of planning, the principles of participation and holism are of great importance in a market economy. The principle of participation shows the active impact of staff on the planning process. The principle of holism consists of two parts: coordination and integration. Coordination

establishes that the activity of any part of the enterprise can not be planned efficiently if it is carried out independently of other objects of the given level, and the problems that have arisen must be solved jointly. Integration determines that planning carried out independently at each level can not be as effective without the interconnection of plans at all levels [36, p. 568].

There are also such planning principles as centralized, decentralized and combined [36, p. 570].

G.P. Kuzina and E.I. Shokhin consider the principles of planning as follows.

Planning principles determine the nature and content of planned activities in an economic organization: scientific planning; Purposeful planning; Complexity; A combination of prospective and current planning; Optimality of planning; Adaptability of planning; Democratic centralism in the development of planned tasks. The plan should be installed from the top, but many executors and managers must implement the development [51, p. 345].

The most accurate and complete principles of planning belong to A.I. Alekseeva, Yu. V. Vasiliev, A.V. Maleeva, and L. I. Ushvitsky.

After the concepts of "budgeting" and "planning" were defined from the point of view of different authors and their own definitions, the structure of budgeting and planning was described, the forms (types) were singled out, the principles of budgeting and planning, one can go on to study the issue of factors affecting Budgeting and planning and features of budgeting and planning of the municipal institution.

Budgeting is becoming a very popular management technology in Russia: more and more enterprises would like to systematically describe their financial future. The main tool for such a description is the budget (more precisely - the budgets) of the enterprise. First, let's define the basic concept, which we will constantly use, - "budget":

In economic literature, a fairly clear distinction is made between the concepts "plan" and "budget". The first term is understood in a broader sense, and includes a completely ordered order of actions aimed at achieving certain goals, these actions

can be described not only with the help of formalized quantitative assessments, but also by listing a number of procedures whose formalization is impossible. Budget - a narrower concept, implying a quantitative presentation of the action plan, usually in value terms.

Let us introduce one more important definition:

Functional budget - a budget that describes a certain side of the enterprise (functional area).

From the point of view of quantitative assessments, the planning of the current activity of the enterprise consists in building the basic budget, which is a system of interrelated operational and financial budgets. The process of building such budgets in the long-term and short-term perspective is called budgeting.

Budgeting (from English budgeting) is a process of coordinated planning of work and management of activity of divisions with the help of estimates and economic indicators. It is known that the company's goals are achieved collectively, and budgeting allows you to first plan and then measure the contribution of each of the units in achieving common goals.

Planning is consistently distributed through the organizational structure. At the beginning of the reporting period, each of the budgets is a plan or standard. In the end, it plays the role of a measurer, allowing the manager to compare the results with the planned results (plan / fact comparison) in order to improve further activity. With the help of budgets, controlling of the economic system is carried out - management of deviations from the planned (normative) indicators. As indicators, you can use cost items in budgets, net or marginal profits, profitability, cost, revenue, productivity, etc. To calculate deviations, you must specify material consumption rates, staff hours, equipment, sales quotas and Etc. Using the operational management and analyzing the deviations you can answer the next questions: in the "plus" or in the "minus", earned profits or was in loss. Moreover, analyzing the deviations, it is possible to determine what factors influenced the result (production conditions, competitiveness, risk level, limited production capacity, product range, pricing policy, asset turnover, stocks in stock, market trends, number of employees and their professional Level,

availability and cost of raw materials, technological features), and who is responsible for adverse deviations. The platform for implementing budgeting at the enterprise is management accounting - the system of accounting for actual costs and calculating economic indicators.

So, the keywords in describing budgeting are plans, deviations, norms, management accounting, deviation management. At socialist enterprises, there were planning and economic departments that worked on the development of standards and the preparation of estimates (by the way, in some books budgeting is translated from English as compilation of estimates). The problem was that the planning and economic department not associated with sales, and they are together not associated with the warehouse. Here lies one of the answers to the question, what is new in comparison with the planning and economic planning contains budgeting technology. In short, this is a systematic approach and formulating the external goals of the enterprise through marketing analysis. As a result of budgeting, a complex system of interrelated plans is being prepared, justified by marketing forecasts, a unified picture of the company's business process, which identifies the areas of responsibility of department managers. The result of the work of the planning and economic department was a production plan that was almost uncoordinated with the work of other divisions and subordinated to the sales plan, compiled "from what had been achieved" without the use of marketing analysis techniques.

The most described in textbooks and applied in practice approaches are still in Russian companies

Budgets are allocated on the basis of the most "bright" functional areas: sales, purchases, production, but do not carry a comprehensive description of the company. As a result, many units, most often servicing and infrastructure, remain without leverage to manage the financial component of their activities.

But it is also obvious that this scheme contains certain shortcomings:

1) there is no clear division of budgets according to the types of indicators: natural and value, as a result of which, for example, it is not obvious how costs in the

form of raw materials and materials written off into production go to costs when selling products;

2) there is no information on the formation of non-current assets and liabilities of the company;

3) Functional and final consolidated budgets without algorithm description are mixed as private budgets of various functional services form the final budgets of the entire enterprise.

Such a scheme concentrates on managing the current assets of the enterprise, disregarding complex, time-dispersed production processes, the movement of capital and liabilities, the formation of long-term property. It can be said that it would fit a small company with a fairly simple technology of operation, operating at its own expense and not leading an active financial and investment activity.