Содержание

[Введение](#_Toc238394395)

[1. Теоретические основы бюджетирования на предприятиях](#_Toc238394396)

[1.1 Понятие, цели и задачи бюджетирования](#_Toc238394397)

[1.2 Виды и содержание бюджетов](#_Toc238394398)

[1.3 Роль бюджетирования в управлении организацией](#_Toc238394399)

[2. Организация системы бюджетирования на примере ООО «Дальфинансгруп»](#_Toc238394400)

[2.1 Краткая характеристика ООО «Дальфинансгруп»](#_Toc238394401)

[2.2 Анализ системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп»](#_Toc238394402)

[2.3 Организация контроля за исполнением бюджетов в ООО «Дальфинансгруп»](#_Toc238394403)

[3. Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп»](#_Toc238394404)

[Заключение](#_Toc238394405)

[Приложение](#_Toc238394406)

[Список использованной литературы](#_Toc238394409)

# Введение

В условиях рыночной экономики процесс планирования деятельности предприятия претерпел коренные изменения. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, не оправдали себя, и это было признано одной из главных причин, приведших к сложной экономической ситуации. Старая система планирования также не соответствовала новым послеприватизационным условиям. Работать же без планирования, как оказалось, не в состоянии ни одно предприятие. Таким образом, возникла необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность.

За рубежом такая система уже давно разработана и эффективно действует, а вот в России процесс адаптации западной управленческой модели бюджетирования проходит с трудом. Опыт работы Центра международного бизнеса и регионального развития Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации с рядом предприятий России показал, что 90% финансовых проблем на наших предприятиях связана с неграмотностью высшего руководства в вопросах управления финансами. Эта ситуация объясняется отсутствием у руководителей своевременной полной и точной информации не только о будущем, но и о настоящем финансовом состоянии предприятия.

Во всем мире финансовое управление в конечном счете описывается в формате двух основных точек отсчета, которые определяют собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия. Первая точка характеризует текущее состояние предприятия, а вторая – целевое желаемое состояние в конце планового периода. Бюджетирование, собственно, и представляет собой метод проектирования будущих значений финансовых отчетов, при котором каждая их статья находит ответственное лицо за достижение запланированного результата. Переход из одной точки в другую означает изменения прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия. Поэтому оно должно четко позиционировать и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои перемещения в будущем и их последствия, находя приемлемые соотношения.

В Российских же компаниях бюджетирование носит сугубо фрагментарный характер. И это никак не позволяет эффективно управлять финансами, прежде всего движением денежных средств, принимать точные и взвешенные в финансовом отношении управленческие решения. Этим объясняется актуальность изучения теоретических аспектов коммерческого бюджетирования и постановки системы внутрифирменного бюджетирования на российских предприятиях.

Исходя из этого, целью дипломной работы является формирование системы бюджетирования в коммерческой организации.

Для достижения поставленной цели в данной работе были поставлены следующие задачи:

* изучение теоретической базы коммерческого бюджетирования;
* анализ финансового состояния предприятия;
* анализ существующей системы бюджетирования ООО «Дальфинансгруп»
* разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования ООО «Дальфинансгруп»

В качестве предмета проводимого исследования выбрано формирование системы бюджетирования предприятия, позволяющей повысить эффективность управления финансовой деятельности этого предприятия.

Объектом исследования в данной работе является конкретная организация – ООО «Дальфинансгруп», занимающаяся оптовой торговлей.

Методической основой работы послужили научно-практические публикации в области коммерческого, внутрифирменного бюджетирования и финансового менеджмента. В процессе исследования применялись общие методы исследования: наблюдение, формализация, абстрагирование; методы анализа финансовой отчетности; метод сравнения и другие.

# 1. Теоретические основы бюджетирования на предприятиях

##

## 1.1 Понятие, цели и задачи бюджетирования

Совершенствование систем управления предприятием предполагает проведение комплекса мер, способствующих повышению конкурентоспособности бизнеса. Добиться эффективного использования собственных и привлеченных ресурсов возможно при условии разработки детального плана действия организации. Экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные, достаточно напряженные, но реальные для выполнения стоимостные параметры доходов и расходов.

Бюджетирование представляет собой информационную систему внутрипроизводственного управления, использующую определенные финансовые инструменты, называемые бюджетами [5, стр. 45].

Разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов) является важнейшей составляющей планово-аналитической работы компаний всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением. Бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом управления бизнесом российских предприятий промышленности, торговли, банковской сферы, страхования. Сводный бюджет фирмы в рыночной экономике так же отличается от техпромфинплана государственного предприятия административно-командной системы, как небо от земли. На сегодняшний день в большинстве российских компаний отсутствуют базовые элементы сквозного управленческого планирования (бюджетирования), притом, что технология бюджетного процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия [12, стр. 128].

Таким образом, теоретические основы бюджетирования очень важны для их последующего практического применения на предприятии. В данной главе рассматриваются понятие и цели бюджетирования, виды и содержание бюджетов предприятия, а также роль бюджетирования в принятии управленческих решений. Перечисленные вопросы крайне важны для понимания необходимости введения бюджетирования на предприятии.

При этом бюджетирование на предприятии может преследовать различные цели и задачи, которые все же можно объединить в некоторую совокупность.

Главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Для избежания дальнейших неясностей, сразу же обозначим разницу между такими понятиями, как «предприятие», «фирма», «организация», «компания».

Так, предприятие - самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги для удовлетворения потребителей и получения прибыли. Предприятие имеет право заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством и отвечающей целям, зафиксированным в уставе предприятия. Предприятие имеет право юридического лица, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием. Предприятие может быть индивидуальным, коллективным, муниципальным, государственным. Этот термин, как правило, применяют в отношении юридических лиц, непосредственно занимающихся производством, особенно в промышленности. В то же время из приведенного определения следует, что допускается применение данного термина в отношении любого юридического лица, занимающегося любым видом хозяйственной деятельности [21, стр. 98].

Фирма – социально-экономический субъект рыночного хозяйства. Это синоним термина "компания".

В свою очередь компания – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица и действовать на основе договора между двумя или несколькими физическими лицами, каждое из которых несет полную личную ответственность за долги компании Участники компании с ограниченной ответственностью имеют ограниченную ответственность за долг и компании в пределах своего пая (вложенного капитала). Компания может существовать в виде объединения, товарищества, хозяйственных обществ, фирмы, корпорации и т.д.

Есть достаточно много определений понятия «организация». Это слово произошло от латинского organizo - придаю стройный вид. В данной работе нас интересует следующее определение организации. Организация – форма объединения физических или юридических лиц для их совместной коммерческой или общественной деятельности [3, стр. 42].

Таким образом, несмотря на некоторые различия в определениях, в целом эти четыре понятия могут быть использованы в качестве синонимов.

Вернемся к непосредственной теме нашей работы – бюджетированию.

При рассмотрении бюджетирования как процесса необходимо выделить три его основных элемента [11, стр. 46]:

- организационное обеспечение – касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб предприятия, которые несут ответственность за обеспечение и поддержание самого процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение процесса;

- процесс бюджетирования, который разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т.д. При этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур;

- технология бюджетирования – включает в себя формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров ответственности. Для каждого из них отдельно формируются соответвующие бюджеты.

 Методы, используемые в бюджетировании, подразделяются на планирующие, учетные, контролирующие, аналитические. При бюджетном планировании широко используются прогностические и статистические методы, бюджетные метод; при бюджетном контроле, анализе и учете – метод финансового и управленческого учета затрат, метод стандарт-кост и нормативные метод, математические методы экономического анализа. Бюджетные метод является совокупностью специфических методик бюджетного планирования, позволяющих смоделироватиь деятельность предприятия через особый экономический инструмент – бюджеты.

В качестве основных принципов бюджетного планирования можно привести следующие [34, стр. 201]:

- унификация всех бюджетных форм, бюджетных периодов и процедур разработки для компании и всех структурных подразделений независимо от специфики их хозяйственной деятельности;

- совместимость бюджетных форм, форматов с установленными формами государственной отчетности;

- совместимость вспомогательных бюджетных документов с основными бюджетными формами;

- обеспечение возможности составления сводного бюджета;

- стабильность, неизменность процедур бюджетирования и установленных целевых нормативов на протяжении всего бюджетного периода;

- разделение накладных расходов на затраты структурных подразделений и компаний в целом по формуле, единой для всех подразделений;

- непрерывность процедуры составления бюджетов, что предусматривает регулярный пересмотр и корректировку ранее сделанных прогнозов на новый период, не ожидая завершения действующего;

- заблаговременная формулировка финансовых целей всех подразделений в виде заданий определенных норм рентабельности;

- учет доходов и расходов, поступлений и списаний денежных средств в сопоставимых единицах учета;

- детальный учет наиболее важных статей расходов, чья доля в чистых продажах достаточно велика.

Система бюджетирования предполагает многовариантный анализ финансовых последствий реализации намеченных планов, предусматривает анализ различных сценариев изменения финансового состояния предприятия, оценку финансовой устойчивости в изменяющихся условиях внешней хозяйственной среды.

Бюджетирование на предприятии выполняет три основные функции: планирования, прогноза и анализа [19, стр. 142].

Функция планирования является самой важной, бюджетирование – это основа для внутрифирменного планирования. Исходя из стратегических целей предприятия, бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам деятельности предприятия, все затраты и результаты приобретают денежное выражение. Бюджетирование способствует правильному и четкому целеполаганию на предприятии, разработке стратегии бизнеса.

Функция прогноза состоит в расчете прогнозных показателей по выполнению плановых заданий на основе соответствующего учета, прежде всего бухгалтерского.

Функция анализа предполагает сопоставление фактических данных с плановыми показателями на любом этапе, выявление отклонений в деятельности предприятия от того, что предполагалось бюджетом, и последующую корректировку действий.

Бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческий решений.

Основным объектом бюджетирования является бизнес. Не предприятие или фирма, а именно бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. В качестве объекта финансового планирования могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов, обособленные территориально, технологически или по сегментам рынка. В одной компании одновременно может существовать несколько видов бизнеса, переплетающихся и взаимосвязанных друг с другом технологически, организационно, финансово. Бюджетирование позволяет управлять финансами как отдельного бизнеса, так и предприятия в целом, определяя набор видов бизнеса, сроки и направления реструктуризации и т. п [24, стр. 142].

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. Отчасти уже поэтому в высокоразвитых странах бюджет (финансовый план) – основа внутрифирменного управления. Соответственно бюджетирования – это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, а потому бюджетирование превращается в основу основ всех технологий внутрифирменного управления [30, стр. 136].

Бюджет – это утвержденный руководителем организации прогноз финансового состояния, в котором определены основные лимиты расходов и затрат, нормативы финансовых результатов, различные целевые финансовые показатели. Бюджет включает в себя запланированные финансовые сметы, прогнозируемые объемы привлечения внешних финансовых ресурсов (кредитов и инвестиций), условия их получения и т. д.

Таким образом, бюджет предприятия – это финансовый план или выраженное в цифрах запланированное на будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, финансовое, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Соответственно бюджетирование – это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным подпериодам.

Важно также представлять себе сферы применения бюджетирования. Как процесс составления финансовых планов и смет бюджетирование применимо ко множеству объектов: компании или предприятию в целом, отдельному структурному подразделению (бюджет отдела, цеха, участка и т. д.), программе работ или функции управления (бюджет коммерческих расходов, бюджет продаж и т. п.), отдельному контракту или проекту, специально выделенным центрам учета (центры прибыли, центры затрат, венчур центры и т. п.). При постановке бюджетирования как процесса важно выбрать объект бюджетирования. Для бюджетирования как управленческой технологии важно также определить уровни составления и консолидации (составления сводных бюджетов) бюджетов, соответствующие уровням управленческой иерархии (бюджеты дочерних компаний, центров финансовой ответственности) [28, стр. 91].

Внедрение системы бюджетирования позволяет предприятию:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;

- вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа;

- быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;

- скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;

- повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

Ожидаемые результаты после внедрения бюджетирования [12, стр. 134]:

- внедрение процедур регулярного финансового планирования и контроля над исполнением бюджета;

- обучение специалистов финансовых служб методикам финансового планирования и анализа;

- составление годового бюджета предприятия;

- улучшение управляемости компании за счет наделения полномочиями, установления ответственности менеджеров компании и совершенствования организационной структуры;

- улучшения финансовых показателей работы компании за счет совершенствования системы финансового планирования и контроля.

Заметим, что в широком смысле бюджетирование понимается как система тотального планирования и контроля целей, потенциала, мероприятий и ресурсов, необходимых для их достижения. Как средство бюджетирование является инструментом достижения более высоких результатов деятельности организации посредством повышения эффективности процессов управления. С помощью этого инструмента, можно описывать будущие и фактически произошедшие события во взаимосвязи с процессами происходящими на предприятии и подразделениях, что дает возможность определить, каким образом получился именно такой результат, а не другой, а также помогает определить, что и как нужно сделать для того, чтобы получить желаемый результат. Очевидно, что для этого требуется качественное понимание и количественное описание целей, потенциала, воздействий и реакций на эти воздействия.

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа [4, стр. 214]:

- планирования и принятия управленческих решений в компании;

- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;

- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

При этом в каждой компании может быть свое назначение бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой собственный инструментарий.

Прежде всего бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных (критических) расходов, обоснования финансовой состоятельности деятельности компании или реализуемых ею инвестиционных проектов.

Бюджеты направлены дать руководителям компании возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности компании (свертывания одних и развития других видов бизнеса) и т. п [15, стр. 138].

Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования различных видов деятельности организации из внутренних (за счет реинвестирования прибыли) и внешних (кредитов, инвестиций) источников. Бюджеты призваны обеспечивать постоянный контроль за финансовым состоянием компании, снабжать ее руководителей всей необходимой информацией, позволяющей судить о правильности решений, принимаемых руководителями структурных единиц, разрабатывать мероприятия по оперативной и стратегической корректировке их деятельности.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений.

Итак, в цели внутрифирменного бюджетирования входит [26, стр. 142]:

- разработка «системы координат» деятельности, базы исходных данных для финансового анализа и финансового менеджмента; перевод системы планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели; повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления;

- рост эффективности использования имеющихся в распоряжении компании и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы (за превышение лимитов товарных запасов, за просрочку оплаты товарных кредитов и т. п.);

- создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственно деятельности, в которой работает или планирует работать предприятие;

- повышение обоснованности выделения финансовых (прежде всего инвестиций и кредитов) и нефинансовых ресурсов (товарных кредитов) по отдельным направлениям хозяйственной деятельности и видам бизнеса компании; более точное определение направлений инвестиционной политики, направлений реструктуризации предприятия;

- повышение «финансовой прозрачности» для собственников, акционеров и других заинтересованных лиц;

- укрепление финансовой дисциплины и сочетание стимулирования более эффективной работы структурных подразделений в интересах всей организации;

- проведение постоянного мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности и структурных подразделений;

- контроль за изменением финансовой ситуации в компании; повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса.

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволит также решить проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования, определить объемы и формы, условия и сроки внешнего финансирования и многие другие управленческие задачи [14, стр. 201].

Мировая практика выявила в системе бюджетирования положительные и отрицательные стороны. Достоинств бюджетирования заключаются в том, что оно:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;

- позволяет координировать работу предприятия в целом;

- позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;

- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;

- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;

- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых показателей;

К недостаткам бюджетирования относятся [8, стр. 164]:

- сложность и дороговизна системы бюджетирования;

- бюджеты, не доведенные до сведения каждого сотрудника, не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;

- в бюджетировании заложено противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком быстро, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности, если достичь целей слишком сложно, - стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей;

- малейшие изменения требований к системе бюджетирования в части детализации плановых и отчетных данных или организационные изменения в компаниях приводят к необходимости начинать работу по внедрению заново.

В процессе бюджетирования выполняются следующие задачи (рисунок 1.1):

- оценка эффективности работы предприятия за счет сравнения достигнутых результатов с плановыми;

- установление перспективных целей и их выполнение в текущих планах развития предприятия на основе долгосрочного прогнозирования;

- контроль и анализ деятельности отдельных подразделений предприятия на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения

- контроль и анализ деятельности всего предприятия в целом на основе общефирменных целевых показателей;

- планирований и контроль денежных потоков предприятия.

Задачи бюджетирования

Индивидуальные задачи предприятия

Разработка Положения о планировании на предприятии

Разработка бюджетной структуры предприятия

Проектирование финансовой структуры предприятия

Рисунок 1.1 – Задачи бюджетирования

Итак, кроме указанных общих задач бюджетирование может преследовать и ряд индивидуальных задач для каждого конкретного предприятия.

Таким образом, бюджетирование играет важную роль в системе управления предприятием любой отрасли. Внедрение бюджетирования на предприятии позволяет планировать и контролировать финансы предприятия, упрощает систему координации и контроля за деятельностью отдельных подразделений и предприятия в целом.

##

## 1.2 Виды и содержание бюджетов

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. В отличие от формализованного отчета и прибылях и убытках или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, каков размер организации и степень интеграции процесса составления бюджета в финансовую структуру предприятия, какова квалификация и опыт разработчиков [14, стр. 152].

В зависимости от периода на который составляется бюджет различают оперативные, текущие и перспективные (или стратегические) бюджеты. Очень широко применяются непрерывные бюджеты. Их сущность заключается в том, что по мере окончания месяца или квартала планируется бюджет на новый месяц, что обеспечивает постоянное годовое планирование. Кроме того, часто используется так называемый скользящий вариант, когда бюджет, составленный, например, на год или квартал, корректируется каждый месяц.

По широте номенклатуры затрат бюджеты бывают функциональными и комплексными. Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п.

По методам разработки различают фиксированный и гибкий бюджеты. Фиксированный не изменяется в зависимости от изменения объемов деятельности предприятия – например, бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия [26, стр. 251].

Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов:

- бюджеты «от достигнутого» - составляются на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными);

- бюджеты с проработкой дополнительных вариантов – отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10, 20%, Этот подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля».

- бюджеты «с нуля» - разрабатываются исходя из предположений о том, что данного центра ответственности бюджет составляется впервые.

Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности. В этом случае расходы в целом планируются по следующему алгоритму:

 (1)

где ОЗо – общий объем текущих затрат по конкретному подразделению операционной сферы деятельности предприятия

Ипост – запланированный объем постоянных статей бюджета

ОР – объем выпуска или реализации продукции

Ипер – установленный норматив переменных затрат бюджета на единицу продукции [25, стр. 114].

Рассматривая теоретические основы коммерческого бюджетирования проанализируем виды и содержание бюджетов. Применяемые в финансовом планировании виды бюджетов можно разделить на четыре основные группы (рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 – Виды бюджетов

Виды бюджетов

Основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс)

Операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.)

Вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и др.)

Дополнительные (социальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ)

Все указанные бюджеты нужны для составления так называемого сводного производственного или основного бюджета.

При этом мастер-бюджет может быть разработан как для предприятия в целом, так и для отдельной сферы деятельности, выделяемой, например, в центр финансовой ответственности.

Мастер-бюджет (сводный производственный или основной бюджет) – это совокупность взаимосвязанных между собой трех основных бюджетов компании плюс набор операционных и вспомогательных бюджетов, необходимых для их составления.

Если мастер-бюджет составляется для предприятия или компании в целом, то расчет доходов и расходов ведется для всех продуктов (изделий и услуг), всех видов бизнеса для выделения бюджетной (финансовой и инвестиционной) составляющей каждого из них. Мастер-бюджет (по аналогии и по сходной технологии с таким же бюджетом для компании в целом) может быть составлен и для отдельной составляющей компании (структурного подразделения, бизнеса, контракта, группы продуктов) с последующей консолидацией в сводные мастер-бюджеты уже для всей организации. Очевидно, что получаемая в результате составления мастер-бюджета информация во втором случае будет ценнее, чем в первом, сточки зрения выработки и принятия управленческих решений [17, стр. 91].

Основные бюджеты предназначены для управления финансами предприятий, оценки финансового состояния бизнеса для выполнения всех тех управленческих задач, о которых шла речь выше. Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта. Поэтому для полноценного бюджетирования необходимо обязательное составление всех трех основных бюджетов.

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны прежде всего для «увязки» натуральных показателей планирования со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. Если набор основных бюджетов является обязательным (для серьезной постановки не только финансового планирования, но в целом финансового менеджмента компании), то состав операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями предприятия или фирмы прежде всего исходя из характера стоящих перед ним целей и задач, специфики бизнеса, а также уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической готовности предприятия или фирмы [25, стр. 201].

Специальные бюджеты (вспомогательные и дополнительные) необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или фирмы в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

Однако правила и принципы составления тех операционных, вспомогательных и специальных бюджетов, которые выбрали для себя руководители предприятия, должны соответствовать общим положениям теории финансового менеджмента.

Типология внутрифирменных бюджетов приведена в таблице 1.1.

Все эти виды бюджетов необходимы как для составления прогнозов финансового состояния предприятия, отдельного проекта, так и для проведения так называемого «план-факт анализа».

«План-факт анализ» представляет собой периодическое сопоставление запланированных в бюджетах показателей (составленных и утвержденных прогнозов на бюджетный период) с фактическими показателями (данными отчетов об исполнении бюджетов за истекшие периоды), оценку и анализ выявленных отклонений (в абсолютном выражении или процентах).

Рассмотрим в общих чертах логику и смысловое содержание каждого из бюджетов.

Бюджет продаж. Цель данного бюджета - рассчитать прогноз объема продаж в целом. Исходя из стратегии развития предприятия, его производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта определяется количество потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах. Прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении. Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции [36, стр. 142].

Таблица 1.1 – Типология внутрифирменных бюджетов

|  |
| --- |
| Составные элемента мастер-бюджета |
| 1. Основные бюджеты:

1.1. бюджет доходов и расходов;* 1. бюджет движения денежных средств;
	2. расчетный баланс;
1. Операционные бюджеты:

2.1. бюджет продаж;2.2. бюджет запасов готовой продукции;2.3. производственный бюджет:2.3.1. бюджет производства;2.3.2. бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупки и использования материалов);2.3.3. бюджет прямых трудовых затрат;2.3.4. бюджет прямых операционных и производственных затрат;2.3.5. бюджет накладных (общепроизводственных) расходов;2.4. бюджет управленческих расходов;2.5. бюджет расходов по продаже (коммерческих расходов);1. Вспомогательные бюджеты:

3.1. план капитальных (первоначальных) затрат;3.2. кредитный и инвестиционный план. |
| Специальные бюджеты |
| 1. Бюджет балансовой прибыли.
2. Бюджет чистой прибыли.
3. Бюджет НИОКР.
4. Бюджет технической реконструкции производства.
5. Налоговый бюджет.
 |

Бюджет производства. Цель данного бюджета - рассчитать прогноз объема производства товарной продукции исходя из результатов расчета предыдущего бюджета и целевого остатка произведенной, но нереализованной продукции (запасов продукции). Формула расчета для каждого вида продукции выглядит следующим образом:

 (2)

где Qп - продукция, предназначенная к выпуску в планируемом периоде;

Впр - прогноз объема продаж;

Ок - целевой остаток готовой продукции на конец планируемого периода;

Он - остаток продукции на начало планируемого периода.

Бюджет прямых затрат сырья и материалов. На основе данных предыдущего бюджета об объемах производства, а также нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении [27, стр. 142].

Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета - рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными блока являются результаты расчета об объемах производства в бюджете производства. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе от систем нормирования труда и оплаты работников. В частности, если установлены нормативы в часах на производство той или иной продукции или ее компонента, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда.

Бюджет переменных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общецеховые расходы и т.п.) в зависимости от принятого в компании базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и др.).

Бюджет запасов сырья, готовой продукции. Исходными данными для расчета служат: целевые остатки запасов готовой продукции в натуральных единицах, сырья и материалов (бюджет производства и бюджет прямых затрат сырья и материалов), данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

Бюджет управленческих и коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка общезаводских (постоянных) накладных расходов. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании [30, стр. 142].

Бюджет себестоимости реализованной продукции. Расчет ведется на основании данных предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости.

Формируемые в рамках каждого бюджета количественные оценки не только используются по своему предназначению как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под которым в данном случае понимается прогнозная финансовая отчетность в укрупненной номенклатуре статей [16, стр. 135].

Прогнозный отчет о прибылях и убытках. Рассчитывают прогнозные значения: объема продаж, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты к выплате по ссудам и займам), налогов к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов. Величину налоговых и прочих обязательных платежей можно рассчитать по среднему проценту.

Инвестиционный бюджет на основе выбранного критерия эффективности инвестиций определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить. Влияет на бюджет денежных средств прогнозный баланс.

Бюджет движения денежных средств является важнейшим документом по управлению текущим денежным оборотом предприятия. Он разрабатывается на предстоящий год с разбивкой по кварталам и месяцам. С помощью этого документа обеспечивается оперативное финансирование всех хозяйственных операций предприятия. На основе бюджета движения денежных средств предприятие прогнозирует выполнение своих расчетных обязательств перед государством, кредиторами и партнерами, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности. Данный документ позволяет планировать поступление собственных средств, а также оценивать потребность в привлечении заемного капитала.

Изменение денежных средств за период определяется денежными потоками, представляющими собой, с одной стороны, поступления от покупателей и заказчиков, прочие поступления и, с другой стороны, платежи поставщикам, работникам, бюджету, органам социального страхования и обеспечения и т.д. В целом между поступлениями денежных средств, объемом реализации и изменением остатков дебиторской задолженности существуют следующие зависимости:

Приток денежных средств = Выручка от продаж + Дебиторская задолженность на начало периода - Остатки дебиторской задолженности на конец планового периода.

Для того чтобы установить сумму денежных поступлений, необходимо определить величину дебиторской задолженности по состоянию на конец прогнозируемого периода. Если ожидается, что в предстоящем периоде характер расчетов с покупателями не изменится, можно использовать средние остатки дебиторской задолженности в прогнозируемом периоде.

Существует способ планирования денежных поступлений, основанный на составлении графика погашения задолженностей покупателей. Так, если по результатам анализа состава дебиторской задолженности и характера ее движения известно, что в среднем 40% задолженности погашается в квартале ее возникновения, 30% - в следующем квартале, 20% - в третьем квартале, а 10% обязательств остаются неоплаченными, можно составить график ожидаемых поступлений. Прогнозирование прочих поступлений, как правило, бывает затруднено вследствие их эпизодического характера (штрафы, пени, неустойки к получению и т.д.) [38, стр. 124].

К числу статей, по которым наблюдается наибольший отток денежных средств, относятся расчеты с поставщиками:

Отток денежных средств = Начальное сальдо + Увеличение кредиторской задолженности - Конечное сальдо.

Увеличение кредиторской задолженности определяется объемом поступлений материальных ценностей, следовательно:

Увеличение кредиторской задолженности = Фактическая себестоимость материалов + НДС по приобретенным ценностям.

Для определения необходимого объема закупок можно воспользоваться следующей зависимостью:

Поступление материальных ценностей = Потребление + Запасы на конец периода - Начальные запасы.

Составление бюджета движения денежных средств позволяет определить объем прибыли, необходимый для обеспечения платежеспособности предприятия. В бюджет движения денежных средств на плановый период целесообразно включать следующие показатели, раскрывающие динамику высоколиквидных средств предприятия:

- поступления средств на счет предприятия в текущем периоде за отгруженные товары и оказанные услуги в прошлом периоде;

- поступления оплаты за отгруженные товары и оказанные услуги в текущем периоде;

- динамику доходов от финансовой деятельности (управление фондовым портфелем, доходы от эмиссии ценных бумаг и др.);

- расходование выручки от продаж по основным направлениям: закупка сырья и материалов, оплата труда, постоянные расходы и другие текущие потребности предприятия;

- выплату процентов по кредитам;

- выплату дивидендов;

- инвестиционные расходы;

- величину собственных оборотных средств предприятия (или величину их дефицита).

Прогнозный баланс. Необходимо спрогнозировать остатки по основным статьям бухгалтерского баланса: внеоборотные активы, запасы и затраты, дебиторская задолженность, денежные средства, долгосрочные пассивы, кредиторская задолженность и др. Каждая укрупненная балансовая статья оценивается по стандартному алгоритму для статей активов и пассивов соответственно:

 (3)

 (4)

где А - расчетная величина активов (конечное сальдо);

П - расчетная величина пассивов (конечное сальдо);

Сн - начальное сальдо (из отчетности);

Ок - оборот по кредиту (прогнозная оценка);

Од - оборот по дебету (прогнозная оценка).

В частности, для любой статьи дебиторской задолженности оборот по дебету представляет собой прогнозную оценку продажи товаров по безналичному расчету с отсрочкой платежа; оборот по кредиту - прогноз поступлений от погашения дебиторской задолженности.

Таким образом, в финансовой системе предприятия финансовые планы выступают в качестве путеводителя, который позволяет ориентироваться в его финансовых возможностях и выбрать наиболее эффективные с точки зрения конечных результатов действия. Построение прогнозной отчетности в рамках бюджетного планирования текущей деятельности или на более длительную перспективу является неотъемлемой функцией финансовой службы любого предприятия. Эта отчетность может использоваться для различных целей: как ориентир для контроля текущей деятельности, при прогнозировании степени удовлетворительности структуры баланса и т.п. При этом успешное выполнение оптимальных финансовых планов обеспечивает устойчивое финансовое положение предприятия, которое является залогом его эффективного функционирования [9, стр. 155].

Бюджет доходов и расходов (или бюджет прибыли и убытков), план финансовых результатов, является наиболее распространенным в практике и наиболее привычным для понимании руководителям любого уровня управления. Назначение данного бюджета – показать соотношение всех доходов (выручки) от реализации (по фактически отгруженной или поставленной потребителям продукции либо по оказанным услугам) в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период предприятие или фирма, связанными с получением доходов и с выделением наиболее важных (критических) статей расходов.

Основной смысл бюджета доходов и расходов – показать руководителям компании эффективность ее хозяйственной деятельности в предстоящий период, то есть насколько доходы будут превышать расходы компании. Бюджет доходов и расходов позволяет также установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, целевые показатели (нормативы) прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, возможности возврата заемных средств, формирования фондов накопления и потребления и т.п. [22, стр. 136]. Проблема состоит в том, что в этом документе не отражается движение реальных денежных средств. Являясь частью бюджетной системы предприятия, данный документ по существу денежных отношений не отражает. Прогноз доходов и расходов отражает стоимостные, но не денежные обязательства или намерения потенциальных потребителей в отношении продукции предприятия, а также те затраты, которые понесет бизнес на организацию производства и сбыта своих изделий или услуг (в расчете на запланированный объем производства и (или) сбыта). Финансовой составляющей здесь являются только единицы измерения.

В сущности бюджет доходов и расходов – это прогнозирование структуры себестоимости выпускаемой компанией продукции (точнее, ее стоимости в отпускных ценах) на предстоящий период с выделением переменных и условно-постоянных затрат, валовой, операционной, балансовой и чистой прибыли. Бюджет доходов и расходов (финансовых результатов) до некоторой степени соответствует форме №2 «Отчет о прибылях и убытках» бухгалтерской отчетности, установленной в России, и показывает структуру доходов и расходов. Но в бюджетировании в отличие от формы №2 бюджет доходов и расходов составляется не только для предприятия, но и для отдельных проектов, центров финансовой ответственности.

Бюджет доходов и расходов составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год), принятый в компании, в соответствии с ее бюджетным регламентом. Индикативно, то есть без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели бюджета доходов и расходов (например, объем продаж, сумма или норма прямых затрат, масса или норма чистой прибыли и т. п.) могут устанавливаться на период до двух-пяти лет. Важно также, что внутри бюджетного периода бюджет доходов и расходов должен иметь достаточно подробную (опять же в том виде, как это установлено бюджетным регламентом данной конкретной компании) разбивку на подпериоды. Эта разбивка зависит от степени технической и организационной подготовленности компании к постановке бюджетирования. Как минимум разбивка бюджета доходов и расходов осуществляется помесячно (бухгалтерская отчетность, как известно, ведется поквартально). Во многих случаях, когда руководителям предприятия или фирмы необходима более оперативная информация о состоянии финансов, в разрезе отдельных видов деятельности, бюджет доходов и расходов может иметь подекадную или, лучше, понедельную разбивку бюджетного периода по крайней мере на первые два квартала этого периода. При составлении индикативных бюджетов доходов и расходов достаточна помесячная разбивка на периоды более одного года [25, стр. 136].

Поскольку бюджет доходов и расходов отражает структуру себестоимости продукции конкретного вида бизнеса, проекта или структурного подразделения (предприятия или фирмы в целом в случае сводного бюджета), по нему можно судить о рентабельности производства (норме прибыли), массе прибыли и возможностях погашения кредита. С его помощью можно рассчитать точку безубыточности, определить лимиты основных видов затрат, сумм перечислений вышестоящим органам управления (отчисления от прибыли, погашение общеорганизационных расходов и т. п.) по результатам хозяйственной деятельности на бюджетный период.

Бюджет движения денежных средств – это в сущности план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия, отражающих все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Он показывает возможные (предполагаемые исходя из условий договоров или контрактов) поступления авансов и предоплаты за поставляемую продукцию, наличных денежных средств, а также задержки поступлений за продукцию, отгруженную ранее (дебиторская задолженность). Важность этого документа все время возрастает. Хотя не только в России, но и за рубежом еще совсем недавно должного внимания ему в управлении не уделялось. И сегодня именно бюджет движения денежных средств является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов [33, стр. 149].

Составление бюджета движения денежных средств призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств предприятия или фирмы на предстоящий период. Если в бюджете доходов и расходов в какие-то периоды могут быть запланированы убытки (в сущности, они неизбежны, если речь идет о становлении нового бизнеса или крупной технической реконструкции производства) в расчете на то, что будущая прибыль перекроет убытки прошлых лет, то в бюджете движения денежных средств все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период. Так называемое конечное сальдо бюджета движения денежных средств должно быть обязательно положительным. Неденежный поток должен быть положительным, а именно конечное сальдо.

Бюджет движения денежных средств составляется на весь бюджетный период (обычно на один календарный год) с максимально возможной детализацией внутри него. Составлять данный вид бюджета индикативно на срок более одного года возможно и целесообразно лишь в определенных случаях, когда требуется более жесткий контроль за ликвидностью операций. Внутри бюджетного периода бюджет движения денежных средств в принципе должен иметь более детальную разбивку на подпериоды, чем бюджет доходов и расходов, поскольку его главная задача – обеспечить планирование бизнеса и контроль за его ликвидностью, разрыв которой (то есть образование отрицательного конечного сальдо) нежелателен даже на один день.

Поэтому, если бюджет доходов и расходов составляется с помесячной разбивкой, то бюджет движения денежных средств также должен иметь как минимум помесячную разбивку, а лучше – более детальную (например, подекадную, понедельную, а лучше – по банковским дням, хотя бы на первые один-шесть месяцев бюджетного периода) [40, стр. 138].

В доходной части бюджета движения денежных средств (поступления) отражаются все источники денежных поступлений, то есть те денежные средства, которые реально могут поступить на расчетный счет компании в данный бюджетный период. Если по условиям договора или контракта предполагается предоплата или реализация в кредит (передача товара на консигнацию), то неизбежно образуется разрыв между реализацией (отгрузкой) товара и связанными с ними расходами и притоком части денежных средств (части выручки от реализации) на счет компании. И стоимость отгруженных товаров (например, чистая выручка ли продажи за данный бюджетный период в бюджете доходов и расходов) не будет совпадать (может оказаться меньше) с объемом по ступивших денежных средств за тот же бюджетный период. Для контроля за этим явлением необходимо составить так называемый график погашения дебиторской задолженности, то есть установить ожидаемый порядок возврата потребителями тех сумм, которые они задолжали предприятию за ранее поставленную продукцию или оказанные услуги.

Вместе с тем все расходы (согласно бюджету доходов и расходов в данный бюджетный период), связанные с выпуском товарной продукции и получением чистой выручки от реализации, предприятие понесет и должно будет их оплачивать (списывать со своего счета), но уже в порядке, предусмотренном не потребителями, а поставщиками (комплектующих, материалов, работ и т .п.). И если окажется, что остатки денежных средств на начало бюджетного периода (вступительное сальдо) и все деньги, полученные из всех источников за определенное время (бюджетный подпериод – месяц, декада, неделя и т. д.)., будут недостаточны для покрытия расходов, запланированных согласно бюджету доходов и расходов, а также другие виды затрат в соответствующий бюджетный период( например, на капитальные вложения в связи с технической реконструкцией предприятия), то руководители организации будут вынуждены предпринимать шаги по поиску дополнительных источников денежных средств на соответствующий бюджетный период (взять кредит в банке или найти иную форму привлечения внешних финансовых средств, эмитировать акции, зачеты, использовать способы снижения дебиторской задолженности и т. п.).

Расчетный баланс или, точнее, прогноз по балансовому листу – это прогноз соотношения активов и пассивов. Этот прогноз обычно делается в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее наиболее вероятным изменением в процессе предстоящей реализации других основных бюджетов. Расчетный баланс состоит из двух основных разделов: активов и пассивов, которые должны быть равны между собой.

Среди операционных бюджетов обычно принято выделять следующие [29, стр. 125]:

* бюджет продаж, который показывает помесячный и поквартальный объемы продаж по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода;
* производственный бюджет, который показывает помесячный и поквартальный объемы производства (выпуска) по видам продукции и в целом по компании в натуральных показателях с учетом запасов готовой продукции на начало и на конец бюджетного периода;
* бюджет запасов готовой продукции, который содержит информацию о запасах по видам продукции, по организации в целом и по отдельным бизнес-единицам в натуральных и стоимостных показателях;
* бюджет прямых материальных затрат (основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей - ТМЦ), который содержит информацию о затратах сырья и материалов, покупных изделий и комплектующих в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях, а также информацию о запасах основных материалов в стоимостных показателях на начало бюджетного периода;
* бюджет прямых затрат труда, который отражает затраты на заработную плату основного производственного персонала на протяжении бюджетного периода в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях, то есть с учетом рабочего времени в человеко-часах и тарифных ставок;
* бюджет прямых производственных (операционных) затрат, который может составляться тогда, когда требуется более точный учет тех производственных (операционных – для торговых фирм и предприятий сферы услуг) расходов, которые могут быть отнесены к категории прямых (переменных) затрат;
* бюджет общепроизводственных (общецеховых) накладных расходов, который показывает расходы на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала, непосредственно занятого в цехе, структурном подразделении; арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и другие затраты (главным образом общецеховые расходы), связанные с функционированием данного бизнеса на протяже6нии бюджетного периода;
* бюджет управленческих расходов, который содержит информацию о расходах на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления предприятия, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и другие (главным образом общеорганизационные) расходы на протяжении бюджетного периода;
* бюджет коммерческих расходов, который отражает расходы на рекламу, комиссионные сбытовым посредникам, транспортные услуги и прочие расходы по реализации продукции предприятия или фирмы;
* бюджет накладных расходов, который содержит информацию о прочих расходах предприятия, например, амортизации, уплаты процентов за кредит и другие общезаводские расходы на протяжении бюджетного периода.

Определение набора операционных бюджетов – это сугубо внутреннее дело организации, занимающейся бюджетированием. Главный смысл операционных бюджетов – более тщательная подготовка исходных данных для всех основных бюджетов, прежде всего для БДиР и БДДС, а также перевод планируемых показателей из натуральных единиц измерения в стоимостные показатели. Важной особенностью составления операционных бюджетов является отражение затрат различного вида в расчете на единицу стоимости готовой продукции. Это позволяет уже в основных бюджетах (конкретно в бюджете доходов и расходов) произвести разделение затрат на переменные (прямые) и постоянные (условно-постоянные) [37, стр. 165].

Таким образом, на каждом предприятии выделяются различные бюджеты, которые создаются с различными целями и в различных ситуациях. В то же время рациональная система бюджетирования предполагает прогнозировать все вышеуказанные бюджеты в их совокупности. Только при этом условии можно добиться значительных результатов.

##

## 1.3 Роль бюджетирования в управлении организацией

Практика показывает, что большинство российских предприятий все еще не владеют философией бюджетирования и относятся скептически к полезности такого подхода к управлению. Основная проблема российских предприятий состоит в том, что вопросам стратегического планирования и бюджетирования уделяется второстепенное внимание. Ввиду сложного финансового состояния многие предприятия пытаются найти выгодную рыночную нишу в оперативном порядке: без должной проработки долгосрочных целей они меняют свои приоритеты в развитии продукции и услуг, выходят на многообещающие сегменты рынка, а затем бросают их.

Обеспечение стратегического управления компанией выдвинулось в число наиболее важных проблем успешного развития отечественного бизнеса. Реализация стратегии раскрывается в бюджетах в виде решения среднесрочных и текущих задач, развивающих и конкретизирующих положение стратегического плана. Ключевую роль при этом играет то, насколько организационная структура и система управления предприятия приспособлены к реализации поставленных стратегических целей и задач [32, стр. 51].

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования – важнейшей функции управления. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, то есть все затраты и результаты должны иметь строго финансовое, лучше – денежное выражение. Однако дело не только в этом. Если само по себе планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие будет производить и продавать, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений. Конечно, утвержденные формы бухгалтерской отчетности не теряют своей значимости. И любое действие, будь то оценка финансового состояния предприятия или фирмы, аудиторская проверка, деятельность оценщиков бизнеса, непременно буде базироваться на этих данных. Недостаток сведений бухгалтерской отчетности заключается в том, что это данные прошлых периодов, и они могут быть мало полезны руководителям предприятия [15, стр. 135].

Кроме того, любой финансовый анализ, детально разработанный инструментарий финансового менеджмента применимы лишь тогда, когда есть необходимые исходные данные, то есть сведения об ожидаемом, будущем, а не прошлом финансовом состоянии предприятия. Если таких исходных, первичных данных нет, то сценарный анализ, расчет и оценка вариантов даже на ближайшую перспективу (по принципу «что, если…») уже невозможны.

Роль системы управленческого учета и бюджетирования в принятии управленческих решений заключаются в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для менеджера, представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде.

Для того чтобы принимать решения, делать это осознанно и своевременно, нужна определенная система координат, нужен некий прогноз, по которому можно оценивать все возможные проблемы или вероятные трудности и выработать систему мер для их исправления. Без такой системы координат у руководителя предприятия не буде даже возможности оценить, куда двигается компания. Система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел на предприятии и реализуемой стратегии для финансового состояния этого предприятия (путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов финансового анализа). Таким образом, бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных бизнес-единиц и продуктов, обеспечивая финансовую устойчивость всего предприятия [36, стр. 286].

Для определения любых мер по повышению конкурентоспособности (будь то улучшение качества или увеличение производительности труда) необходимо формирование системы координат, в которой можно будет отслеживать происходящие изменения. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам товаров и услуг, видам деятельности и структурным подразделениям предприятия. Превышение установленных лимитов – сигнал к корректировке текущей политики управления компанией. Все показатели качества и производительности труда, мониторинг процессов их повышения так или иначе связаны системой бюджетов.

Бюджетирование – это основа финансовой дисциплины на предприятии, прежде всего повышения ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурами. Бюджетирование предполагает стимулирование не за единовременный финансовый результат (который чаще всего может обернуться большими потерями в будущем), а за вклад в повышение финансовой устойчивости всей компании. Причем премирование чаще всего вообще не связано с бюджетированием, а базируется лишь на достигнутых показателях качества продукции и работы. Куда важнее роль бюджетирования в обеспечении контроля за всеми видами затрат, за которые может нести ответственность конкретный руководитель, в установлении так называемого контроля снизу. Все необходимые ограничения отслеживаются и обеспечиваются самим исполнителями, которые в случае необходимости должны «найти внутренние резервы», чтобы конечный результат соответствовал установленным лимитам и нормативам затрат.

В условиях глобального дефицита инвестиционных ресурсов не менее важно определить, куда нужно вкладывать деньги в первую очередь. Бюджетирование помогает выбрать наиболее перспективные сферы приложения инвестиций [16, стр. 261].

Кроме того, бюджетирование позволяет сделать предприятие «финансово прозрачным», а потому более привлекательным для внешних инвесторов. В Российской Федерации для подавляющего большинства предприятий острой проблемой является обилие приватизированной собственности и неумение эффективно управлять ей. Бюджетирование позволяет определить неэффективные активы, от которых предприятию необходимо избавиться. Наследство старой системы хозяйствования таково, что многие производственные процессы, технологии, оборудование, здания и сооружения, без которых хозяйственная деятельность в прошлом была немыслима, сегодня выступают в качестве фактора неконкурентоспособности. Поэтому бюджетирование является основой для осмысленного принятия управленческих решений по вопросам реструктуризации предприятия, оптимизации его структуры капитала (активов).

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволяет решить проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансированности источников поступления денежных средств и их использования, определить объемы и формы, условия и сроки внешнего финансирования и многие другие управленческие задачи [29, стр. 125].

При постановке бюджетирования важно не просто понимать общее назначение финансового планирования для принятия управленческих решений, но и то, какие задачи в условиях конкретного предприятия призвано обеспечить бюджетирование. Прежде всего имеются в виду задачи, соответствующие главным целям компании. Назначение бюджетирования при принятии управленческих решений во взаимосвязи с некоторыми главными целями предприятия показано в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Назначение бюджетирования во взаимосвязи с главными целями фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Главные финансовые цели | Наиболее вероятные значения показателей | Некоторые задачи бюджетирования в компании |
| Быстрорастущий бизнес | Рост объемов продаж в сопоставимых ценах более чем на 20% в год | Контроль за дебиторской задолженностью.Определение обоснованности размеров и условий привлекаемых краткосрочных кредитов.Контроль за состоянием ликвидности компании. |
| Высокорентабельный бизнес | Обеспечение нормы чистой прибыли в размере 25% | Сравнительный анализ рентабельности (по норме чистой прибыли) отдельных видов бизнесов (продуктов, проектов).Установление лимитов затрат и норм расходов с целью их последующего сокращения.Определение оптимального соотношения «цена – объем продаж». |
| Быстрорастущая стоимость компании | Увеличение стоимости акционерного капитала на 100% в год | Контроль за доходностью общих активов компании.Сравнительный анализ динамики массы нераспределенной прибыли по видам деятельности. |

Итак, внедрение системы бюджетирования на предприятии позволит руководству:

* получить возможность прогнозирования состояния предприятия, организовать регулярный контроль над процессами;
* повысить уровень информированности – аналитичность, оперативность, полноту, точность;
* усилить связь стратегии развития компании и ее годовых планов;
* ввести в практику регулярный контроль и анализ выполнения плановых показателей, анализ причин отклонения факта от плана;
* увеличить глубину координации служб Управления и структурных подразделений предприятия;
* документально регламентировать процесс разработки планов, контроля их исполнения;
* повысить финансовую прозрачность предприятия;
* повысить инвестиционную привлекательность предприятия.

Таким образом, бюджетирование играет важную роль в системе принятия управленческих решений. Причем эта роль зависит от различных особенностей предприятия. К особенностям можно отнести отраслевую принадлежность, размер компании и т.п.

В то же время, несмотря на имеющиеся отраслевые и иные особенности, бюджетирование крайне важно для системы управления предприятием любой отрасли.

В целом, в результате изучения теоретических вопросов бюджетирования можно сделать ряд выводов.

Во-первых, бюджет - это финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются.

Соответственно, бюджетирование – это процесс разработки сводного и частичных бюджетов предприятия и контроля за их исполнением. это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Во-вторых, внедрение бюджетирования на предприятии приводит к упрощению системы управления, планирования и контроля за деятельностью всех организации и ее отдельных подразделений.

При этом на каждом предприятии выделяются различные виды бюджетов. Некоторые из них составляются регулярно, другие лишь в отдельных ситуациях. Но наиболее результативной системы бюджетирования можно добиться, лишь разрабатывая все бюджеты в их совокупности.

#

# 2. Организация системы бюджетирования на примере ООО «Дальфинансгруп»

##

## 2.1 Краткая характеристика ООО «Дальфинансгруп»

Объектом исследования дипломной работы является общество с ограниченной ответственностью «Дальфинансгруп». Оно было создано в 2005 году, учредителем является физическое лицо, которому принадлежит 100% уставного капитала в размере 108 тыс. руб. ООО «Дальфинансгруп» находится по адресу г. Хабаровск, ул. Радищева, 6. Согласно уставу ООО «Дальфинансгруп» вправе заниматься разнообразными видами деятельности, однако в действительности основными видами деятельности являются:

- приобретение, сбор, переработка, реализация лома черного и цветного металлов и сплавов;

- оптовая торговля металлами в первичных формах;

- оптовая торговля черными металлами в первичных формах;

- оптовая торговля цветными металлами в первичных формах, кроме драгоценных.

Проанализируем финансово-экономическое состояние ООО «Дальфинансгруп» за 2006-2008 годы.

В таблице 1 представлен анализ баланса ООО «Дальфинансгруп». В 2006 году произошло увеличение активов организации на 31,8%. Это произошло за счет роста дебиторской задолженности в несколько раз, роста краткосрочных финансовых вложений. В 2008 году общая стоимость имущество организации сократилась по сравнению с 2007 годам на 12,7%. Однако при этом сокращении можно отметить и положительные стороны, такие как: рост стоимости основных средств, запасов, краткосрочных финансовых вложений, денежных средств, при одновременном снижении суммы дебиторской задолженности почти в 2 раза.

Таблица 1 – Анализ баланса ООО «Дальфинангруп»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 год | В % к итогу | 2007 год | В % к итогу | 2008 год | В % к итогу | 2007/2006 | 2007/2008 |
| Внеоборотные активы | 1940 | 2,4% | 1086 | 1,0% | 1386 | 1,5% | 56,0% | 127,6% |
| Основные средства | 1940 | 2,4% | 1086 | 1,0% | 1386 | 1,5% | 56,0% | 127,6% |
| Оборотные активы | 80184 | 97,6% | 107180 | 99,0% | 93108 | 98,5% | 133,7% | 86,9% |
| Запасы | 49777 | 60,6% | 28843 | 26,6% | 35203 | 37,3% | 57,9% | 122,1% |
| Дебиторская задолженность | 23237 | 28,3% | 75524 | 69,8% | 48599 | 51,4% | 325,0% | 64,3% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 1063 | 1,3% | 1700 | 1,6% | 8064 | 8,5% | 159,9% | 474,4% |
| Денежные средства | 6107 | 7,4% | 1113 | 1,0% | 1242 | 1,3% | 18,2% | 111,6% |
| Баланс | 82124 | 100,0% | 108266 | 100,0% | 94494 | 100,0% | 131,8% | 87,3% |
| Капитал и резервы | -3486 | -4,2% | 3156 | 2,9% | 3463 | 3,7% |  - | 109,7% |
| Уставный капитал | 108 | 0,1% | 108 | 0,1% | 108 | 0,1% | 100,0% | 100,0% |
| Нераспределенная прибыль | -3594 | -4,4% | 3048 | 2,8% | 3355 | 3,6% |  - | 110,1% |
| Краткосрочные обязательства | 85610 | 104,2% | 105110 | 97,1% | 91031 | 96,3% | 122,8% | 86,6% |
| Займы и кредиты | 750 | 0,9% | 787 | 0,7% | 622 | 0,7% | 104,9% | 79,0% |
| Кредиторская задолженность | 84860 | 103,3% | 104323 | 96,4% | 90409 | 95,7% | 122,9% | 86,7% |
| Баланс | 82124 | 100,0% | 108266 | 100,0% | 94494 | 100,0% | 131,8% | 87,3% |

Как видно, структура активов и пассивов за рассматриваемый период практически не изменилась. Наибольшую долю занимают оборотные средства – 98-99%, среди которых в свою очередь выделяются запасы. Это связано с отраслевой особенностью рассматриваемой организации, а именно – оптовой торговлей. Структура пассивов появилась за счет появления в 2007 году прибыли. Наибольшую долю среди пассивов занимает в 2006-2008 годах кредиторская задолженность, что является негативным моментов.

Финансовая устойчивость предприятия - это характеристика его относительной независимости от кредиторов, оценивается на основе его способности покрыть все свои обязательства. Показатели финансовой устойчивости предприятия приведены в таблице 3.

Таблица 2 - Показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 год | 2007/2006 | 2008/2007 |
| Собственный капитал | -3486 | 3156 | 3463 |  - | 109,7% |
| Заемный капитал | 85610 | 105110 | 91031 | 122,8% | 86,6% |
| Коэффициент автономии | -0,04 | 0,03 | 0,04 |  - | 125,7% |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | -0,07 | 0,02 | 0,02 | - | 115,5% |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами | -0,11 | 0,07 | 0,06 | - | 82,2% |
| Коэффициент маневренности | 1,56 | 0,66 | 0,60 | 42,1% | 91,4% |

Расчет указанных коэффициентов проводится по формулам:

Коэффициент автономии.

Ка =  (3)

Ка 2006. = (-3486-1940)/82124 = -0,04

Ка 2007 = (3156-1086)/108266 = 0,03

Ка 2008 = (3463-1386)/94494 = 0,04

Коэффициент автономии показывает долю средств собственника, вложенных в общую стоимость имущества предприятия. Как видно, значение этого коэффициента меняется на протяжении рассматриваемого периода от -0,04 до 0,04. В 2006 году ООО «Дальфинансгруп» финансировалось полностью за счет заемных средств. В 2008 году значение коэффициента автономии стабилизировалось на уровне 0,04, то есть лишь 4% стоимости имущества предприятия – это доля средств учредителей, остальная часть финансируется за счет заемных средств. Этот коэффициент важен для кредиторов предприятия, так как определяет степень их риска на вложенный в предприятие капитал. Оптимальное значение коэффициента на уровне 0,5, у нас же значение гораздо ниже, то есть предприятие зависимо от кредиторов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

 (4)

Кос 2006. = (-3486-1940)/80184 = -0,07

Кос 2007 = (3156-1086)/107180 = 0,02

Кос 2008 = (3463-1386)/93108 = 0,02

Коэффициент обеспеченности текущей деятельности предприятия собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств предприятия. На начало периода этот коэффициент имеет отрицательное значение, так как собственных оборотных средств предприятие не имело и вся деятельность финансировалась за счет средств заемных. Далее значение коэффициента установилось около 0,02, то есть 2% оборотных активов финансируется за счет собственных оборотных средств.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами

 ( 5)

Коз 2006 = (-3486-1940)/80184 = -0,11

Коз 2007 = (3156-1086)/107180 = 0,06

Коз 2008 = (3463-1386)/93108 = 0,07

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами показывает наличие собственным оборотных средств, необходимых для обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Величина этого коэффициента должна быть больше или равна 0,1. На рассматриваемом предприятии значение этого коэффициента находится в пределах нормы, хотя в начале рассматриваемого периода его значение было отрицательным по причине отсутствия собственных оборотных средств. В 2006 году значение коэффициента сократилось на 17,8%, так как темпы роста запасов превысили темпы роста собственных оборотных средств.

 (6)

Км 2006 = (-3486-1940)/-3486 = 1,56

Км 2007 = (3156-1086)/3156 = 0,66

Км 2008 = (3463-1386)/3463 = 0,60

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственных средств предприятия вложена в наиболее мобильные активы. В 2006 году значение коэффициента недостоверно, поскольку собственного капитала предприятие не имело. В 2008 году значение коэффициента сократилось незначительно, что свидетельствует о наличии возможностей у предприятия маневрировать собственными средствами.

В целом можно сделать вывод о недостаточной финансовой устойчивости предприятия и о высокой степени зависимости от заемных средств.

Ликвидность баланса предприятия отражает способность предприятия вовремя погашать свои текущие обязательства. Баланс считается ликвидным, если структура активов фирмы соответствует структуре обязательств, как по суммам, так и по временным параметрам.

Таблица 3 - Показатели ликвидности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год  | 2007 год  | 2008 год | 2006/2007 | 2008/2007 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,94 | 1,02 | 1,02 | 108,9% | 100,3% |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,36 | 0,75 | 0,64 | 209,8% | 85,4% |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,08 | 0,03 | 0,10 | 32,0% | 382,0% |

Расчет коэффициентов ликвидности проводится по следующим формулам:

 (7)

Ктл 2006 = 80184/85610 = 0,94

Ктл 2007 = 107180/105110 = 1,02

Ктл 2008 = 93108/91031 = 1,02

Коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой степени текущие обязательства предприятия покрываются ее текущими активами. Для российских предприятий оптимальное значение этого коэффициента установлено не ниже 2. В 2006 году текущие активы предприятия не смогут покрыть текущие обязательства. В 2007-2008 году коэффициент больше единицы, то есть покрыть текущие обязательства возможно, однако рекомендуемого уровня коэффициент все же не достигает, что по установленным критериям может свидетельствовать о возможности банкротства

 (8)

Кбл 2006 = (80184-49777)/85610 = 0,36

Кбл 2007 = (107180-28843)/105110 = 0,75

Кбл 2008 = (93108-35203)/91031 = 0,64

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет наиболее ликвидной части оборотных средств (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности). Как видно из таблицы, коэффициент быстрой ликвидности имеет переменную тенденцию, но его значение ниже 1, значит, баланс можно признать неликвидным.

 (9)

Кал 2006 = (1063+6107)/85610 = 0,08

Кал 2007 = (1700+1113)/105110 = 0,03

Кал 2008 = (8064+1242)/91031 = 0,10

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет имеющихся в наличии у предприятия денежных средств. В западных предприятиях рекомендуемое значение нижней границы этого показателя находится на уровне 0,2, для российских предприятий от 0,05 до 0,1. В ООО «Дальфинансгруп» значение этого коэффициента достигает рекомендуемого значения лишь в 2008 году, так как свободные денежные средства постоянно находятся в обороте.

Таким образом, изучив показатели ликвидности можно сделать вывод о неликвидности баланса предприятия, так как коэффициенты ликвидности не достигают рекомендуемых значений.

Главными качественными и количественными критериями деловой активности предприятия являются: широта рынков сбыта продукции, включая наличие поставок на экспорт, репутация предприятия, степень выполнения плана по основным показателям хозяйственной деятельности, обеспечение заданных темпов роста, уровень эффективности использования ресурсов (капитала), устойчивость экономического роста.

Таблица 4 - Результаты хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   |   |   |   | Темпы роста |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | 2007/2006 | 2008/2007 | 2008/2006 |
| Выручка от реализации | 227110 | 230240 | 197883 | 101% | 86% | 87% |
| Себестоимость | 212319 | 208248 | 175950 | 98% | 84% | 83% |
| Валовая прибыль | 14791 | 21992 | 21933 | 149% | 100% | 148% |
| Прибыль от реализации | -585 | 9970 | 7466 |  - | 75% |  - |

Как видно из таблицы, в 2007 году выручка от реализации возросла на 1%, а в 2008 году наблюдается ее снижение на 14%. При этом темпы роста себестоимости в 2007 году были ниже темпов роста выручки, в 2008 году себестоимость снижалась более высокими темпами чем выручка. Это привело к тому, что сумма валовой прибыли выросла в 2007 году в полтора раза, а в 2008 году, несмотря на сокращение выручки осталась на уровне прошлого года. В 2006 году предприятие терпело убытки, в 2007-2008 году сработало с прибылью.

Деловую активность можно охарактеризовать также с помощью показателей оборачиваемости активов, основных и оборотных средств и их элементов. Наиболее важными среди этих показателей являются коэффициенты оборачиваемости активов, фондоотдачи основных средств и оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 5 - Показатели эффективности использования капитала и деловой активности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | 2007/2006 | 2007/2006 |
| Коэффициент оборачиваемости активов | 2,77 | 2,13 | 2,09 | 76,9% | 98,5% |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 2,83 | 2,15 | 2,13 | 75,8% | 98,9% |
| Фондоотдача | 87,65 | 152,17 | 160,10 | 173,6% | 105,2% |
| Рентабельность активов | -0,01 | 0,07 | 0,06 | - | 84,6% |
| Рентабельность собственного капитала | 0,24 | 2,48 | 1,67 | - | 67,3% |

Коэффициент оборачиваемости активов

 (10)

Коа 2006 = 227110/82124 = 2,77

Коа 2007 = 230240/108266 = 2,13

Коа 2008 = 197883/94494 = 2,09

Коэффициент оборачиваемости активов (Ка) характеризует «работоспособность» имущества, то есть относительную способность активов приносить отдачу в виде выручки от реализации. На рассматриваемом предприятии он характеризует достаточную эффективность использования компанией всех имеющихся в распоряжении ресурсов, независимо от источников их привлечения. Оборачиваемость активов предприятия характеризуется замедлением. Снижение показателя характеризует снижение эффективности использования предприятием всех имеющихся ресурсов независимо от источников их образования.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств

 (11)

Оборотные средства в этой формуле представляют собой среднегодовой остаток оборотных средств, т.е. половину суммы оборотных средств на начало и конец года.

Коб.ос. 2006 = 227110/80184 = 2,83

Коб.ос. 2007 = 230240/107180 = 2,15

Коб.ос. 2008 = 197883/93108 = 2,13

Аналогичное значение имеет и коэффициент оборачиваемости оборотных средств, только применительно к оборотным средствам. Здесь наблюдается негативная тенденция к снижению коэффициента, то есть снижение эффективности использования предприятием оборотных средств.

Фондоотдача

 (12),

где Фср. – среднегодовая стоимость основных средств, которая определяется как сумма основных средств на начало и наконец года деленная пополам.

Фср. 2006 = (3242+1940)/2 = 2591

Фср. 2007 = (1940+1086)/2 = 1513

Фср. 2008 = (1086+1386)/2 = 1236

Фо 2006 = 227110/2591 = 87,65

Фо 2007 = 230240/4513 = 51,01

Фо 2008 = 197883/1236 = 160,10

Для оценки оборачиваемости основных средств используется показатель фондоотдачи. Фондоотдача основных средств - это количество реализованной продукции в расчете на 1 рубль основных средств. В ООО «Дальфинансгруп» достаточно высокая фондоотдача, с тенденцией к росту. Это связано с тем, что основных средств на предприятии имеется немного и они используются достаточно эффективно.

Эффективность использования активов фирмы может быть оценена показателем рентабельности активов (Ра.).

 (13)

Для расчета показателя делим чистую прибыль из строки 170 отчета о прибылях и убытках на среднегодовые суммарные активы из таблицы 5.

Ра 2006 = -847/82124 = -0,01

Ра 2007 = 7825/108266 = 0,07

Ра 2008 = 5776/94494 = 0,06

Как видно в 2007 году рентабельность активов выросла, а в 2008 сократилась. Для анализа факторов, определяющих значение данного показателя, следует представить его в развернутой форме (формула Дюпона):

 (14)

Проведем факторный анализ влияния рентабельности продаж (первый множитель) и оборачиваемости активов (второй множитель) на рентабельность активов.

Для этого данные для анализа представим в таблице 7.

Таблица 6 - Данные для факторного анализа рентабельности активов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | 2008 | 2007-2006 | 2008-2007 |
| Рентабельность продаж | -0,003 | 0,033 | 0,029 | +0,036 | -0,004 |
| Оборачиваемость активов | 2,77 | 2,13 | 2,09 | -0,64 | -0,04 |
| Рентабельность активов | -0,01 | 0,07 | 0,06 | +0,08 | -0,01 |

Рпродаж 2006 = -847/227110 = -0,003

Р пр. 2007 = 7825/230240 = 0,033

Р пр. 2008 = 5776/197883 = 0,029

Оборачиваемость активов была рассчитана в таблице 6.

Произведем расчет увеличения 2007 года к 2006 году:

ΔРА(Рпр) = ΔРпр. \* Об.акт. 2006 = 0,036\*2,77 = 0,10

ΔРА(Об.акт.) = ΔОб.акт \* Рпр. 2007= -0,64\*0,033 = -0,02

Баланс факторов 0,10+(-0,02)=0,08

То есть можно сделать вывод, что в 2007 году произошло увеличение рентабельности активов из-за увеличения рентабельности продаж, уменьшение же коэффициента оборачиваемости активов повлияло соответственно на уменьшение рентабельности активов.

Произведем расчет увеличения 2008 года к 2007 году:

ΔРА(Рпр) = ΔРпр. \* Об.акт. 2007 = -0,004\*2,13 = -0,009

ΔРА(Об.акт.) = ΔОб.акт \* Рпр. 2008 = -0,04\*0,029 = -0,001

Баланс факторов -0,009+(-0,001) = -0,01

То есть на снижение рентабельности активов в большей степени повлияло снижение рентабельности продаж, но и снижение коэффициента оборачиваемости активов сыграло роль.

Эффективность использования собственного капитала оценивается с помощью показателя рентабельности собственных средств (Рс.с.).

 (15)

Собственный капитал рассчитан как среднегодовое значение:

СК 2006 = (-3486+(-2639))/2 = -3063

СК 2007 = (-3486+3156)/2 = -165

СК 2008 = (3156+3463)/2 = 3310

Рассчитаем рентабельность собственных средств:

Рсс 2006 = -847/-3063=0,27

Рсс 2007 = 7825/-165=-47,4

Рсс 2008 = 5776/3310=1,74

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе показателей: коэффициента текущей ликвидности; коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным является одно из следующих условий:

• коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2; (Ктл);

• коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1. (Косс).

Таблица 7 - Оценка структуры баланса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006К.г. | 2007К.г. | 2008К.г. | Норма коэффициента |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) | 0,94 | 1,02 | 1,02 | Не менее 2,0 |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ксс) | -0,07 | 0,02 | 0,02 | Не менее 0,10 |
| 3. Коэффициент восстановления платежеспособности (Квпл) | Х | 0,53 | 0,51 | Больше 1,0 |
| 4. Коэффициент утраты платежеспособности (Купл) | Х | Х | Х | Больше 1,0 |

Как видно, в нашем случае коэффициент текущей ликвидности меньше законодательно установленной нормы, значит предприятие можно считать неплатежеспособным. Для проверки реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности сроком на 6 месяцев. При удовлетворительной структуре баланса для проверки устойчивости финансового положения рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности на срок 3 месяца.

Кв(у)пл=(Ктлк+У/Т\*(Ктлк-Ктлн))/2,

где

Ктлк – значение коэффициента текущей ликвидности в конце анализируемого периода

Ктлн - значение коэффициента текущей ликвидности в начале анализируемого периода

Т – продолжительность анализируемого периода, мес.

У – период восстановления (утраты платежеспособности)

Квпл =((1,02+6/12\*(1,02-0,94))/2=0,53

Квпл=(1,02+6/12\*(1,02-1,02)=0,51

Коэффициент восстановления платежеспособности в обоих периодах имеет величину меньше 1, то есть предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Таким образом, проведенный финансовый анализ показал, что ООО «Дальфинангрупп» находится в стадии становления. За рассматриваемый период произошел рост стоимости активов предприятия. 2007 год характеризуется активным ростом имущества, чистой прибыли, коэффициентов ликвидности. Однако в 2008 году наблюдается некоторый спад развития, что связано с финансовым кризисом и спадом спроса на металлы.

Изучив показатели ликвидности можно сделать вывод о неликвидности баланса предприятия, так как коэффициенты ликвидности не достигают рекомендуемых значений. Также можно сделать вывод о недостаточной финансовой устойчивости предприятия и о высокой степени зависимости от заемных средств.

## 2.2 Анализ системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп»

Для определения особенностей существующей системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп» и разработки рекомендаций по ее совершенствованию необходимо рассмотреть ее организационную структуру. Организационная структура ООО «Дальфинансгруп» представлена на рисунке 2.1.

Директор

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Отдел сбыта

Отдел снабжения

Бухгалтеры

Старший менеджер

Менеджеры

Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Дальфинансгруп»

Как видно организация имеет линейно-функциональную структуру управления. За организацию системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп» отвечает директор. Составлением бюджетов занимаются главный бухгалтер и старший менеджер отдела сбыта.

В ООО «Дальфинансгруп» составляются следующие бюджеты:

- бюджет продаж

- бюджет закупок

- бюджет расчетов с покупателями и поставщиками

- бюджет затрат.

Бюджетирование в ООО «Дальфинансгруп» начинается с составления бюджета продаж, основанного на прогнозах сбыта, отражающего динамику общего оборота компании в предстоящем бюджетном периоде.

Бюджет продаж формируется в натуральных и стоимостных показателях на год с месячной разбивкой и определяет план отгрузки продукции, а также осуществляет расчет поступлений от продажи.

Бюджет продаж в стоимостном выражении рассчитывается по каждому контракту путем умножения количества определенного продукта на его цену. Если контракт имеет специфический характер поведения цены, отличный от установленного темпа роста цены по продукту, то используются контрактные цены.

Бюджет продаж может составляться различными способами в зависимости от специфики хозяйственной деятельности компании. Общим при любом подходе к составлению бюджета продаж является определение в стоимостном выражении объёма реализованной продукции или прогноза выручки от реализации.

Общий объём продаж компании может быть подсчитан двумя способами:

- по контрактам (заказам)

- по продуктам (услугам)

Так как на предприятии существует большая номенклатура реализуемых товаров, то при построении бюджета продаж применяется группировка.

Бюджетные показатели, полученные при составлении бюджета продаж, являются отправной точкой планирования деятельности компании и оказывают воздействие на расчет информации для других операционных бюджетов и формирования финансовых бюджетов, позволяющих установить и оценить достижимость намеченных целей.

Для малых и средних предприятий не всегда можно составить подробный бюджет продаж. Поэтому применяется упрощённый порядок составления такого бюджета.

Для формирования бюджета продаж и отчета об его исполнении используются следующие виды аналитики:

* Виды (направления) деятельности (статьи доходов);
* Продукты (укрупненные номенклатурные группы товаров, услуг);
* Натуральные показатели продаж;
* Стоимостные показатели продаж без НДС по позициям и контрагентам;
* Стоимостные показатели продаж с НДС по позициям и контрагентам;
* НДС по реализуемым позициям по позициям и контрагентам;
* Сумма скидки по каждой позиции и контрагенту за период;
* Итоговые показатели за период.

На предприятии ООО «Дальфинансгруп» разрабатывается годовой, квартальный и помесячный бюджеты продаж. Годовой бюджет с помесячной разбивкой формирует отдел сбыта во взаимодействии с другими службами.

**Проект годового бюджета продаж представляется директору до 1 декабря года, предшествующего бюджетному. Директор рассматривает представленный первый вариант бюджета продаж, уточняет его отдельные позиции и при необходимости направляет на доработку.**

**До 15 декабря отчетного года отдел сбыта представляет директору уточненный вариант годового бюджета продаж. Его данные передаются другим подразделениям для расчета бюджетов издержек обращения, движения денежных средств, затрат на заработную плату и т.д.**

**Бюджет продаж разрабатывается в натуральном и стоимостном выражении в разрезе основной номенклатуры и потребителей.**

**Данный бюджет отличает большая неопределенность его показателей: объемов продаж продукции а натуральном и стоимостном выражении. Поэтому на начальной стадии разработки он по сути является прогнозом. Для его обоснования используется несколько методов, а затем на основе качественного анализа формулируется консенсус-прогноз – как наиболее вероятное предположение о будущей динамике объемов продаж и цен.**

**В основе прогноза продаж лежат следующие факторы:**

* **прошлые данные об объемах продаж;**
* **перспективы ценовой политики;**
* **задолженность по выполненным заказам;**
* **исследование рынка;**
* **общие экономические условия;**
* **экономические условия в отрасли;**
* **движение таких индикаторов, как валовой национальный продукт, занятость, цены и персональные доходы;**
* **реклама и условия продвижения продукта;**
* **отраслевая конкуренция;**
* **рынок акций.**

**Рассмотрим различные методы прогнозирования, используемые на ООО «Дальфинансгруп», к которым относятся: прогноз на основе договоров (оценок) с клиентами, прогнозирование на основе трендовых кривых, прогнозирование с учетом сезонности.**

**Прогнозирование на основе договоров (оценок) с клиентами позволяет получить наибольшую достоверность оценок, особенно если используются уже заключенные договора, охватывающие значительную часть продукции. Но технически данный метод трудно применить при большом числе клиентов и их нестабильном составе.**

**Прогнозирование на основе трендовых кривых может быть использовано для разработки прогноза при наличии устойчивых тенденций продаж и при отсутствии в плановом периоде существенных изменений экономических условий базового периода.**

**При прогнозировании с учетом сезонности рассчитываются коэффициенты сезонности:**

**Fi = St / Sср, (1)**

**где Fi – коэффициент сезонности;**

 **St – объем продаж в месяце t;**

 **Sср – среднемесячный объем продаж.**

**Далее коэффициенты сезонности усредняются за 2 года.**

**На основе усредненного коэффициента сезонности используются два метода прогнозирования месячных объемов продаж:**

**1) прогноз по трендовым моделям месячных объемов продаж с помощью ретроспективных данных с устраненной сезонностью. Этот метод эффективен, если объемы продаж с устраненной сезонностью имеют выраженную динамику (повышательную или понижательную). В соответствии с ним в объемах продаж каждого месяца ретроспективного периода сезонность устраняется по формуле:**

**S’t = St / Ftср, (2)**

**где S’t – устраненная сезонность;**

**St – объем продаж в месяце t;**

**Ftср – усредненный коэффициент сезонности.**

**Затем строится динамический ряд объемов продаж с устраненной сезонностью, который сглаживает наиболее подходящей трендовой кривой. На основе этой кривой делается прогноз на каждый месяц бюджетного периода. На заключительном этапе расчетов прогнозные объемы продаж каждого месяца с устраненной сезонностью пересчитываются с целью «восстановления» сезонности:**

**Stp = S’tp × Ftср, (3)**

**где Stp – восстановленная сезонность;**

**S’tp – прогноз объема продаж с устраненной сезонностью для месяца t;**

**Ftср – усредненный коэффициент сезонности.**

**2) прогноз по среднемесячному объему продаж. Используется при отсутствии выраженной динамики продаж с устраненной сезонностью. Первоначально планируется среднемесячный объем продаж на бюджетный год, а объем продаж на соответствующий месяц бюджетного года определяется следующим образом:**

**Stp = Spср × Ftср, (4)**

**где Sp – объем продаж на соответствующий месяц бюджетного года;**

**Sрср – среднемесячный плановый объем продаж;**

**Ftср – усредненный коэффициент сезонности месяца t.**

**Консенсус-прогноз объема продаж – это усредненный согласованный прогноз, при разработке которого используются данные прогнозирования различными методами. При этом прогноз, сформированный с помощью того или иного метода, рассматривается как самостоятельная возможная траектория изменения продаж в бюджетном году. Но каждая такая траектория имеет различную вероятность реализации. Поэтому консенсус-прогноз можно считать средневзвешенным по вероятностям реализации частных прогнозов.**

**Вероятности реализации частных прогнозов определяются экспертным путем. В качестве экспертов привлекаются сотрудники отделов маркетинга, члены бюджетного комитета и другие работники предприятия ООО «Дальфинансгруп», а также специалисты со стороны. Экспертная группа создается приказом генерального директора организации.**

**Для расчета согласованного значения объема продаж используется формула:**

**, (5)**

**где Sсpt – согласованное значение объемов продаж на месяц t;**

**Skpt – прогноз объемов продаж на месяц t, сделанный методом k;**

**Рrk – вероятность траектории объема продаж в соответствии с прогнозом, сделанным методом k.**

**Таким образом, методика составления бюджета продаж в ООО «Дальфинансгруп» предполагает применение различных методов планирования, которые позволяют сформулировать общий, так называемый консенсус-прогноз, на основе качественного анализа ранее разработанных прогнозов.**

**Следующим этапом процесса бюджетирования является составление бюджета закупок и запасов.** Составление бюджета закупок и запасов начинается со сбора необходимых данных. К таковым относятся:

- Объёмы продаж (ед.)

- Закупочные цены на период

- Ставки НДС

- Нормы запасов товаров и материалов (%)

- План расхода материалов (ед.)

- Процент оплаты поставки текущего периода в этом же периоде

- Стоимость поставки за период

- Оплата поставок предыдущего периода (%)

- Задолженность к погашению в текущем периоде (%)

Необходимо разбить формат бюджета закупок и запасов на разделы: товары для перепродажи и материалы.

В разделе товары для перепродажи порядок составления бюджета происходит следующим образом:

1 Шаг. Расчёт стоимости закупаемых товаров (без учёта запасов). Раздельно определяется стоимость каждого товара. Далее определяется суммарная величина стоимости всех товаров. Итоговая стоимость закупаемых товаров отражается в графе «Итого стоимость закупаемых товаров». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС» в каждой стоимости товаров, а также в их суммарном значении.

2 Шаг. Расчёт стоимости целевых запасов товаров на конец периода. По каждому товару устанавливается целевой норматив запасов на конец периода в натуральном выражении, определяемый как процент от объёма продаж (ед.). Далее определяется целевой запас товаров на конец периода в стоимостном выражении по каждому товару. Суммарная величина целевого запаса товаров на конец периода в стоимостном выражении отражается в графе «Итого целевой запас товаров на конец периода». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС» в каждой стоимости целевых запасов товаров на конец периода, а также в их суммарном значении.

3 Шаг. Расчёт стоимости целевых запасов товаров на начало периода. Запас товаров на начало периода равен запасу товаров на конец предыдущего периода. По каждому товару определяется запас на начало периода в стоимостном выражении. Далее итоговая стоимость запасов всех товаров на начало периода отражается в графе «Итого запас товаров на начало периода». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС» в каждой стоимости целевых запасов товаров на начало периода, а также в их суммарном значении.

4 Шаг. Расчёт суммы затрат на покупку товаров. Определяется итоговая величина затрат на покупку товаров по периодам. Данная сумма отражается в графе «Итого сумма затрат на покупку товаров». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС».

В разделе материалы составление бюджета происходит следующими этапами:

1 Шаг. Расчёт стоимости закупаемых материалов (без учёта запасов). Раздельно определяется стоимость каждого материала. Далее определяется суммарная величина стоимости всех материалов. Итоговая стоимость закупаемых материалов отражается в графе «Итого стоимость закупаемых материалов». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС» в каждой стоимости материалов, а также в их суммарном значении.

2 Шаг. Расчёт стоимости целевых запасов материалов на конец периода. По каждому материалу устанавливается целевой норматив запасов на конец периода в натуральном выражении, определяемый как процент от объёма продаж (ед.). Далее определяется целевой запас материалов на конец периода в стоимостном выражении по каждому материалу. Суммарная величина целевого запаса материалов на конец периода в стоимостном выражении отражается в графе «Итого целевой запас материалов на конец периода». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС» в каждой стоимости целевых запасов материалов на конец периода, а также в их суммарном значении.

3 Шаг. Расчёт стоимости целевых запасов материалов на начало периода. Запас материалов на начало периода равен запасу материалов на конец предыдущего периода. По каждому материалу определяется запас на начало периода в стоимостном выражении. Далее итоговая стоимость запасов всех материалов на начало периода отражается в графе «Итого запас материалов на начало периода». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС» в каждой стоимости целевых запасов материалов на начало периода, а также в их суммарном значении.

4 Шаг. Расчёт суммы затрат на покупку материалов. Определяется итоговая величина затрат на покупку материалов по периодам. Данная сумма отражается в графе «Итого сумма затрат на покупку материалов». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС».

Составив разделы Товары для перепродажи и Материалы, определяется итоговая сумма затрат на закупки за период. Данная величина отражается в графе «Итого сумма затрат на закупки». Величина НДС выделяется отдельной строкой в графе «в том числе НДС».

На практике наиболее широкое распространение получил метод технико-экономических расчетов норматива товарных запасов. В соответствии с ним, объем товарного запаса разбивается на отдельные элементы:

Товарный запас, необходимый для показа покупателям и ежедневной продажи. Размер этого запаса зависит от количества наименований товаров, реализуемых в магазине, средней цены одного наименования и однодневного товарооборота.

Товарный запас, необходимый для обеспечения бесперебойной продажи между поставками. Его размер зависит от количества наименований товаров, поступающих в одной партии и интервала между поставками.

Страховой товарный запас, необходимый на случай изменения покупательского спроса или нарушения поставщиками договорных обязательств. Его размер составляет определенную часть от суммы 1-й и 2-й части нормы товарного запаса.

|  |
| --- |
| Таблица 7 -Бюджет закупок и запасов |
| Показатели | Отчётный год (факт) | Месяцы планируемого периода | Всего за год |
| I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
| Товары для перепродажи |   |
| Объём продаж, ед.: |   |
| Черные металлы | 1254  | 67 | 87 | 95 | 102 | 142 | 158 | 105 | 106 | 98 | 107 | 92 | 108 | 1267 |
| Цветные металлы | 545  | 37 | 48 | 45 | 55 | 50 | 54 | 50 | 53 | 55 | 58 | 54 | 45 | 545 |
| Сплавы | 1485  | 97 | 124 | 125 | 126 | 114 | 105 | 106 | 154 | 120 | 130 | 165 | 130 | 1496 |
| Покупная цена, руб/ед. |  |
| Черные металлы |  84 | 81 | 81 | 79 | 89 | 67 | 87 | 89 | 80 | 91 | 87 | 88 | 87 |  85 |
| Цветные металлы |  95 | 95 | 98 | 90 | 91 | 92 | 97 | 96 | 91 | 90 | 81 | 98 | 99 | 94 |
| Сплавы |  29 | 24 | 25 | 29 | 31 | 21 | 20 | 25 | 29 | 25 | 26 | 25 | 26 | 28 |
| Стоимость закупаемых товаров, руб. |  |
| Черные металлы |  105336 | 5427 | 5498 | 2548 | 5463 | 5698 | 5412 | 5874 | 5487 | 5632 | 5012 | 5410 | 5631 | 565165 |
| Цветные металлы |  55896 | 3595 | 3548 | 3654 | 3694 | 3025 | 3412 | 3015 | 3054 | 3650 | 3695 | 3610 | 3610 | 686844 |
| Сплавы |  16498 | 2328 | 2654 | 2054 | 2321 | 2510 | 2459 | 2985 | 2547 | 2659 | 2545 | 2648 | 2644 | 668441 |
| Итого стоимость закупаемых товаров, руб | 175950 | 6518 | 7654 | 5486 | 9865 | 8464 | 8764 | 9164 | 18454 | 5412 | 6964 | 7684 | 11684 | 1648684 |
| Целевой норматив запасов товаров на конец периода,ед.: |  |
| Черные металлы |  21661 | 5427 | 5498 | 2548 | 5463 | 5698 | 5412 | 5874 | 5487 | 5632 | 5012 | 5410 | 5631 | 649818 |
| Цветные металлы |  46168 | 3595 | 3548 | 3654 | 3694 | 3025 | 3412 | 3015 | 3054 | 3650 | 3695 | 3610 | 3610 | 686465 |
| Сплавы |  84861 | 2328 | 2654 | 2054 | 2321 | 2510 | 2459 | 2985 | 2547 | 2659 | 2545 | 2648 | 2644 | 848451 |

Порядок составления бюджета дебиторской и кредиторской задолженности в ООО «Дальфинансгруп» следующий:

1. Главный бухгалтер на основе данных договоров о продажах, учетных ведомостей расчетов по договорам, бюджета продаж рассчитывает коэффициенты инкассации. Коэффициент инкассации данного периода - доля оплаты ранее отгруженной продукции в текущий период. Коэффициенты инкассации отражают темпы погашения дебиторской задолженности в текущий период времени. Например, в течении месяца, в котором произошла отгрузка продукции, оплачено 60% общей суммы, а за следующий месяц - 30%. Это значит, что коэффициент инкассации первого месяца равен 0,6, а второго - 0,3. Далее на основании коэффициентов инкассации и бюджета продаж формируется план погашения дебиторской задолженности.

2. Далее на основе бюджета закупок составляется график оплаты по закупкам в следующем порядке.

1 Шаг. Во-первых рассчитывается сумма кредиторской задолженности к погашению на начало периода. Определяется сумма кредиторской задолженности на начало периода по каждому приобретённому товару, а также суммарная величина кредиторской задолженности на начало периода по всем приобретённым товарам. Далее определяется сумма кредиторской задолженности к погашению на начало периода по каждому приобретённому материалу, а также суммарная величина кредиторской задолженности на начало периода по всем приобретённым материалам. Итоговая сумма кредиторской задолженности на начало периода по приобретённым товарам и материалам отражается в графе «Итого сумма кредиторской задолженности к погашению на начало периода».

2 Шаг. Определение суммы оплаты по поставкам текущего периода. Определяется сумма оплаты по поставкам по каждому приобретенному товару, а также суммарная величина оплаты по всем приобретённым товарам. Далее определяется сумма оплаты по поставкам по каждому приобретённому материалу, а также суммарная величина оплаты по всем приобретённым материалам. Итоговая сумма оплаты по поставкам текущего периода по приобретённым товарам и материалам отражается в графе «Итого оплата по поставкам текущего периода по приобретённым товарам и материалам».

3 Шаг. Определение суммы задолженности к погашению в текущем периоде по приобретённым товарам и материалам (распределение оплаты задолженности прошлого года по периодам текущего года). Определяется сумма задолженности к погашению в текущем периоде по каждому приобретённому товару, а также суммарная величина задолженности по всем приобретённым товарам. Далее определяется сумма задолженности к погашению в текущем периоде по каждому приобретённому материалу, а также суммарная величина задолженности по всем приобретённым материалам.

4 Шаг. Расчёт остатка кредиторской задолженности на конец периода. Определяется остаток кредиторской задолженность на конец периода по каждому приобретённому товару, а также суммарная величина остатка кредиторской задолженности на конец периода по всем приобретённым товарам. Далее определяется остаток кредиторской задолженности на конец периода по каждому приобретённому материалу, а также суммарная величина остатка кредиторской задолженности на конец периода по всем приобретённым материалам. Итоговая сумма остатка кредиторской задолженности на конец периода по приобретённым товарам и материалам отражается в графе «Итого остаток кредиторской задолженности на конец периода».

Итоговая фактическая сумма выплат текущего периода по закупкам отражается в графе «Итого выплаты».

На основании графика оплаты по закупкам и плана погашения дебиторской задолженности формируется бюджет расчетов с кредиторами и дебиторами.

|  |
| --- |
| Таблица 8 - Бюджет дебиторской и кредиторской задолженности |
| Показатели | Отчётный год (факт) | Месяцы планируемого периода | Всего за год |
| I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
| Дебиторская задолженность |
| Остаток задолженности на начало периода |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |  -  |   |
| в том числе задолженность покупателей и заказчиков | 5198654  | 161165  | 3515  | 3155  | 13548  |  65461 | 3545 | 551  | 684  | 78646 | 8468  | 2115  | 644  | 3549846  |
| в том числе авансы выданные |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| прочая дебиторская задолженность |  6842 |   | 3548  |   |   | 54  | 65  |   |  65465 |   |   |   |   | 70411  |
| Сумма задолженности прошлых периодов к получению в текущем периоде | 6546 | 654 | 665 | 658 | 8318 | 684 | 672 | 6 | 546 | 1548 | 640 | 1665 | 22 | 6548 |
| в том числе задолженность покупателей и заказчиков |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| прочая дебиторская задолженность | 6451 |  | 654 |  | 684 |  |  | 3884 |  | 1246 |  |  |  | 5684 |
| Поступления от продаж текущего периода | 655 | 65 | 1613 | 648 | 687 | 1646 | 4644 | 412 | 4862 | 5644 | 64 | 4646 | 6484 | 68617 |
| Поступления в погашение прочей задолженности текущего периода |  | 54 |  |  | 654 | 684 |  | 3000 | 884 |  | 1200 |  | 46 | 5684 |
| ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ |  | 119 | 2256 | 648 | 1964 | 2265 | 4655 | 7325 | 5871 | 6892 | 1264 | 4646 | 4586 | 261616 |

Следующим этапом бюджетирования является бюджет движения денежных средств. Данный этап ставит перед собой две цели: показывается конечное сальдо на счете денежных средств, которое необходимо для составления прогнозного бухгалтерского баланса; выявляются периоды излишка или нехватки денежных средств.

Для формирования прогноза движения денежных средств чрезвычайно важны данные о разнице между временем отгрузки и временем оплаты продукции, удельные веса поставок продукции за предоплату, поставок по взаимозачетам. Кроме того, необходимо учитывать политику платежей и выплат самого хозяйствующего субъекта по приобретению материальных ценностей, оплаты труда и других расходов.

На основе информации прогноза движения денежных средств составляются более детальные графики платежей и поступлений на каждый период, входящий в срок действия бюджета (неделя, месяц, квартал и т. д.)

Разработка проектного бухгалтерского баланса и прогноза финансового положения хозяйствующего субъекта.

Предоставление бюджета на утверждение руководству хозяйствующего субъекта.

Последующий контроль, анализ и корректировка бюджета в соответствии с изменившимися условиями.

На практике часто случается ситуация, когда происходит задержка платежей за отгруженную продукцию либо происходит взаимозачет встречных платежей. В такой ситуации фактическая доходная часть бюджета сокращается и в целях ликвидации дефицита бюджета возникает необходимость оперативного пересмотра (корректировки) бюджета.

Рекомендуется использовать подход к пересмотру расходов бюджета, который будет основан на выработанной системе приоритетов финансирования (оплаты) текущих расходов предприятия.

В качестве приоритетных рекомендуются следующие затраты (расходы) бюджета:

- заработная плата работников в расчете на производственную программу

предприятия; платежи во внебюджетные фонды;

- затраты на закупку материалов, комплектующих, необходимых для выполнения производственной программы предприятия и для обеспечения функционирования производственных помещений и системы комплектаций (инженерных сетей);

- оплата потребляемой электроэнергии;

- выплата налогов в федеральный и бюджеты других уровней.

Рассмотрение этих вопросов (для корректировки бюджета предприятия) рекомендуется осуществлять не реже одного раза в неделю, так как поступление средств на счета бюджета предприятия происходит неравномерно.

В целях осуществления контроля за исполнением бюджетов предлагается использовать двухуровневую систему этого контроля.

Нижний уровень - контроль за исполнением бюджетов структурных подразделений предприятия, непосредственно осуществляемый экономическими службами этих подразделений, при этом контролируются как сводный бюджет, так и составляющие его функциональные бюджеты.

Верхний уровень — контроль за исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям затрат), осуществляемый непосредственно менеджером, ответственным за формирование сводного бюджета и руководством хозяйствующего субъекта.

## 2.3 Организация контроля за исполнением бюджетов в ООО «Дальфинансгруп»

**Термины «план-фактный контроль», «план-фактный анализ» стали использоваться сравнительно недавно, хотя метод анализа результатов хозяйственной деятельности путем сравнения плановых значений показателей с фактическими применялся в практике управления предприятием всегда.**

**Плановые значения показателей финансово-хозяйственной деятельности содержатся в бюджетах, фактические их значения – в отчетах об исполнении бюджетов, которые формируются в учетной системе предприятия.**

**Существуют две идеологические схемы бюджетного управления на предприятии. Согласно первой схеме бюджеты (планы) и отчеты об их исполнении составляются с одинаковой периодичностью. В этом случае план-фактный контроль и анализ представляют собой прямое сопоставление «факта» и плана с выявлением и оценкой отклонений.**

**Согласно второй схеме фактические данные регистрируются в более дробные периоды (по сравнению с периодом составления бюджетов). В этом случае появляется возможность план-факторного контроля, а анализ выполняется нарастающим (накопительным) итогом.**

**План-фактный анализ имеет две цели: плановую и контрольно-стимулирующую. Плановая цель реализуется на основе выводов план-фактного анализа за прошедший (отчетный) период при составлении бюджетов на предстоящий (плановый)период. При этом используется принцип «продолжающейся деятельности», который применительно к составлению на бюджетов, в частности, означает следующее. Бюджет предприятия на предстоящий бюджетный (плановый) период должен разрабатываться на основе анализа причин отклонения фактических значений показателей от их плановых значений (по прошлому бюджетному периоду), а также выявления и использования внутренних резервов повышения эффективности и улучшения финансового состояния фирмы.**

**Контрольно-стимулирующая цель план-фактного анализа реализуется с помощью информации об отклонениях «факта» от плана при оценке результатов работы того или иного структурного подразделения предприятия, той или иной службы, а также для оценки руководителей этих подразделений и служб.**

**Итак, проведем план-фактный анализ бюджетов ООО «Дальфинансгруп», используя данные отчетности за 2005 год. Анализ будем проводить по данным за год, а не по кварталам.**

**Сравнение плановых и фактических показателей бюджета продаж приведены в табл. 3.1.**

**Таким образом, из табл. 3.1 видно, что план по выручке, полученной от реализации товаров, был перевыполнен в 2005 году. При этом по первой группе товаров произошло недовыполнение бюджета продаж, в то время как по второй группе произошло перевыполнение плана, что повлекло за собой и перевыполнение плана по выручке на 0,5%. Нельзя сказать, что показатель очень значительный, но вместе с тем он отражает положительную тенденцию в деятельности предприятия.**

**Таблица 3.1 – План-фактовый анализ бюджета продаж по продукции ООО «Дальфинансгруп» за 2008 год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008(план) | 2008(факт) | Отклонение, тыс. руб. | Выполнение плана, % |
| 1. Продажи, шт.:

а) черные металлыб) цветные металлы | 4950016600 | 4800017000 | -1500+400 | 97,0102,4 |
| 1. Цена, руб./шт.

а) черные металлыб) цветные металлы | 2761582 | 2761582 | 00 | 100100 |
| 1. Выручка, тыс. руб.:

а) черные металлыб) цветные металлы | 399101365026260 | 401421324826894 | +232-402+634 | 100,597,1102,4 |

**Проанализируем бюджет издержек обращения (табл. 3.2).**

**Из табл. 3.2 видно, что большинство расходов, составляющих издержки обращения, выше плановых. Среди таких составляющих можно назвать следующие: упаковка, командировочные расходы, прочие расходы. В то же время транспортные расходы оказались меньше запланированных. Остальные статьи расходов совпали с плановыми. В целом же издержки обращения оказались выше запланированных на 1,2%, что является неблагоприятным моментом в деятельности предприятия. В то же время данное несовпадение можно объяснить увеличением объема продаж товаров второй группы. Но выручка от продажи данных товаров превысила плановые показатели в меньшей степени, чем показатели коммерческих расходов. Из этого можно сделать вывод, что затраты были не слишком эффективны, либо план неточен.**

**Таблица 3.2 – План-фактовый анализ бюджета издержек обращения по ООО «Дальфинансгруп» за 2008 год**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008(план) | 2008(факт) | Отклонение, тыс. руб. | Выполнение плана, % |
| 1. Плановые продажи
 | 39910 | 40142 | +232 | 100,5 |
| 1. Коммерческие расходы (без НДС)
	1. Транспортные расходы
	2. Упаковка
	3. Реклама
	4. Комиссионные
	5. Исследование рынка
	6. Командировочные расходы
	7. Прочие расходы
 | 77120570871860116107 | 78020075871860120112 | +9-5+5000+4+5 | 101,297,6107,1100100100103,4104,7 |

**Проанализируем показатели бюджета движения денежных средств (табл. 3.3).**

**Таблица 3.3 – План-фактовый анализ бюджета движения денежных средств по «Дальфинансгруп» за 2008 год, руб.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 (план) | 2008 (факт) | Отклонение | Выполнение плана, % |
| 1 Остаток денежных средств на начало месяца | 519 | 519 | 0 | 100 |
| 2 Поступило денежных средств, всего2.1 Выручка от реализации продукции2.2 Выручка от реализации основных средств2.3 Авансы, полученные от покупателей2.4 Бюджетные ассигнования2.5 Кредиты и займы2.6 Проценты по финансовым вложениям2.7 Прочие поступления | 4040340403------ | 3017930179------ | -10224-10224------ | 74,774,7------ |
| 3 Направлено денежных средств, всего3.1 Поставщикам и подрядчикам3.2 На оплату труда3.3 На выплату налогов3.4 На выплату ЕСН3.5 На выдачу авансов3.7 На финансовые вложения3.8 На выплату процентов3.9 На погашение кредитов, займов3.10 Прочие выплаты, перечисления | 2429915358397339341034----- | 2987020000450042001170----- | +5571+4642+527+266+136----- | 122,9130,2113,3106,8113,2----- |
| 4 Остаток на конец месяца (п. 1 + п. 2 + п. 3) | 16623 | 828 | -15795 | 5,0 |

**Из табл. 3.3 видно, что фактические показатели сильно отличаются от плановых. Связано это, прежде всего, с тем, что денежных средств поступило меньше, чем было запланировано. Причиной данного негативного фактора может быть то, что заказчик не выплатил во время сумму за полученный товар, что привело к повышению дебиторской задолженности и уменьшению денежных поступлений. В то же время расходы по всем статьям оказались выше запланированных, что также привело к тому, что на конец года денежных средств оказалось значительно меньше, чем было запланировано.**

**Рассмотрим выполнение бюджета затрат на заработную плату (табл. 3.4).**

**Таблица 3.4 – План-фактовый анализ бюджета затрат на заработную плату по ООО «Дальфинансгруп» за 2008 год, руб.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008(план) | 2008 (факт) | Отклонение (+, -) | Выполнение плана, % |
| 1 Объем товарооборота, шт.а) черные металлыб) цветные металлы | 4950016600 | 495017000 | -1500+400 | 97,0102,4 |
| 2 Зарплата на единицу товара, руб./шт.:а) черные металлыб) цветные металлы | 56116 | 56116 | 00 | 100100 |
| 3 Зарплата, всего, тыс. руб.:а) черные металлыб) цветные металлы | 4697,627721925,6 | 474427721972 | +46,40+46,4 | 101,0100102,4 |
| 4 Начисления ЕНС (26% п. 3), тыс. руб. | 1221,38 | 1233,4 | +12,02 | 101,0 |
| 5 Всего (п. 3 + п. 4), тыс. руб. | 5918,98 | 5977,4 | +58,4 | 101,0 |

**Из табл. 3.4 видно, что затраты на заработную плату оказались несколько выше запланированных показателей, но это нельзя считать отрицательным моментом, так как связано это с тем, что было продано больше товара Б, а значит понадобились дополнительные затраты труда.**

**В целом же по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что большинство показателей спрогнозированы достаточно правильно, причем некоторые прогнозируемые параметры, характеризующие эффективность деятельности ООО «Дальфинансгруп» удалось даже перевыполнить. Хотя некоторые плановые показатели так и не были достигнуты.**

Кроме того, бюджеты контроль осущесвляется по данным бухгалтерского учета. На основании информации о наличии остатков материалов и товаров для перепродажи на начало отчетного периода, а также фактическом изменении их объемов в течение периода (бюджетирования), т.е. прихода и отпуска (расхода), формируется отчет об исполнении бюджета закупок и запасов.

Фактические данные о поступлении на склад запасов (материалов и товаров для перепродажи) определяются на основании оборотов по счетам бухгалтерского учета 10, 41, 60.

Фактические данные об отпуске со склада по материалам и товарам для перепродажи определяются на основании оборотов по счетам бухгалтерского учета, отображенных на рисунке 2.2.

 Аналитика по счетам бухгалтерского учета позволяет получить данные в разрезе статей бюджетов, формирующих отчет по исполнению Бюджета закупок и запасов.

Отчет об исполнении бюджета дебиторской и кредиторской задолженности формируется на основании оборотов и сальдо по счетам бухгалтерского учета (в соответствии со справочниками аналитики – контрагенты, предметы договоров, виды деятельности), отображенных на рисунке 2.2.

Отчет формируется работниками финансовой службы.

Рисунок 2.2 – Контроль бюджета кредиторской и дебиторской задолженности

# Рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп»

В соответствии с выявленными в предыдущей главе недостатками можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы бюджетирования в ООО «Дальфинансгруп». Во-первых, необходимо документально закрепить систему бюджетирования, а именно разработать положение по бюджетированию и регламент процесса бюджетирования. Положение по бюджетированию описывает общие принципы создания и функционирования бюджетной системы, возникающие информационные потоки, определяет набор плановых форм, порядок оформления и обработки плановых и отчетных документов подразделений при формировании бюджета ООО «Дальфинансгруп». Положение о бюджетировании включает следующие разделы.

1. Общие положения - в разделе дается формулировка основных показателей и определений, используемых в при составлении бюджета. К таким определениям относятся центры затрат, центры ответственности, центры доходов, венчурные центры. Следует отметить, что такие понятия и определения должны быть увязаны с организационной структурой управления фирмой, иметь конкретные обозначения, обязательно быть доведенными до персонала, участвующего в разработке бюджета.

Определим центры ответственности для ООО «Дальфинансгруп». Центр доходов — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Ее эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов. В ООО «Дальфинангруп» центром доходов является отдел сбыта. Может возникнуть вопрос, а не является ли подразделение, ответственное за сбыт, центром затрат на реализацию продукции (рекламные акции, заработная плата менеджеров по продажам и т. д.)? Безусловно, можно определить сбытовое подразделение и как центр затрат, но, учитывая незначительную их долю в сравнении с суммой доходов (являющихся доходами всего предприятия) будем именовать его все же как центр доходов. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают бюджет продаж, который в ООО «Дальфинансгруп» составляется и смета сбытовых расходов, которую предлагается ввести.

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. Центр закупок — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов. В ООО «Дальфинансгруп» цетром закупок является обдет снабжения. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают бюджет закупок и запасов.

Центр управленческих расходов — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу цетров ответственности можно отнести административно-упралвенческий аппарат (директор, коммерческий директор, бухгалтерия). Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает бюджет управленческих расходов, который в данный момент на предприятии не разрабатывается.

Центр прибыли — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Центром прибыли в нашем случае является само предприятие во главе с директором. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО (не считая бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает бюджет доходов и расходов (БДР).

Иерархию центров финансовой ответственности можно отобразить на рисунке 3.1.

Центр прибыли –

предприятие в целом

Центр управленческих расходов - АУП

Центр закупок –

отдел снабжения

Центр доходов –

 отдел сбыта

Рисунок 3.1 – Центры финансовой ответственности ООО «Дольфинансгрупп»

2. Оценка целей системы финансового планирования - она состоит в общем случае в укреплении финансовой устойчивости организации, увеличении эффективности использования имеющихся ресурсов, определении наиболее выигрышных видов и направлений деятельности. Однако в зависимости от приоритетов, сформулированных руководством организации, при разработке бюджетов могут рассматриваться в качестве целей бюджетирования усиление стимулирования руководителей и работников структурных подразделений к повышению рентабельности выпускаемых этими подразделениями видов продукции и услуг, повышение ответственности персонала за расходы, конечные финансовые результаты работы; а также повышение обоснованности выделения финансовых ресурсов на осуществление мероприятий по развитию и совершенствованию производственной деятельности.

В качестве целей для ООО «Дальфинансгруп» можно установить следующие параметры:

* Норма прибыли установлена на 2009 г. в размере...%
* Чистая доходность продаж...%
* Уровень дебиторской задолженности не более...% от общего объема продаж, срок оборачиваемости дебиторской задолженности не более…дней
* Уровень кредиторской задолженности не более...% от объема закупок
* Максимальный размер заимствований не более...

3. Структура бюджетов предполагает выделение различных уровней в составе бюджета:

- уровень 1 - сводные бюджеты в составе основных бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств и вспомогательных (бюджета капитальных затрат и кредитного плана);

- уровень 2 - бюджеты центров финансовой ответственности в составе основных бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств.

Для предприятия в целом разрабатываются сводные бюджеты доходов и расходов, бюджет денежных средств, для центров ответственности разрабатываются операционные бюджеты.

Система финансового планирования представляет собой разработку мастер-бюджета предприятия.

1. Основные бюджеты

1.1 Бюджет доходов и расходов (БДиР)

1.2 Бюджет движения денежных средств (БДДС)

1.3 Прогнозный баланс

2. Операционные бюджеты

1. Бюджет продаж
2. Бюджет закупок и запасов
3. Бюджет управленческих расходов

2.4 Бюджет коммерческих расходов

2.5. Бюджет расчетов с покупателями и поставщиками

3. Вспомогательные бюджеты

1. План капитальных затрат
2. Кредитный план
3. Бюджетный регламент, предусматривающий конкретные сроки корректировки намеченных в отдельных бюджетах показателей.

Регламент системы бюджетирования описывает общие принципы создания и функционирования бюджетной системы, возникающие информационные потоки, определяет набор плановых форм, порядок представления информации, передачи и обработки плановых и отчетных документов подразделений при формировании бюджета. Бюджетный период для предприятия определен — 12 месяцев, оперативные бюджеты с помесячной разбивкой. Бюджет доходов и расходов имеет помесячную разбивку, бюджет движения денежных средств — подекадную разбивку, расчетный баланс—поквартальную разбивку.

По итогам первого месяца I квартала корректируются прогнозы и оценки на следующие месяцы того же квартала, а также на II—IV кварталы.

По итогам второго месяца I квартала корректируются оценки на третий месяц того же квартала и составляются прогнозы на II квартал с помесячной разбивкой БДиР и подекадной БДДС и корректируются оценки на II—IV кварталы.

По итогам I квартала корректируются данные 1 -3 месяцы II квартала и разрабатывается предварительный общий прогноз на 1 квартал следующего года.

Бюджетные наметки на 1—IV кварталы в целом нового бюджетного периода составляются к предоставляются до 10 числа месяца, предшествующего первому месяцу соответствующего квартала. Бюджетные наметки на 1 —3 месяцы I квартала бюджетного периода разрабатываются и составляются до 20 числа месяца, предшествующего первому месяцу 1 квартала. Одновременно представляются о фактическом исполнении бюджетов за истекшие периоды.

Порядок составления бюджетов внутри бюджетного периода заключается в следующем: до 20 числа первого месяца I квартала представляются скорректированные бюджеты на второй и третий месяцы текущего квартала и на 2-4 кварталы в целом. Подведение итогов первого месяца 1 квартала осуществляется до 10 числа второго месяца I квартала.

До 20 числа второго месяца составляются, скорректированные бюджеты на третий месяц 1 квартала, 2 квартал с помесячной разбивкой и на II-4 кварталы в целом Подведение итогов второго месяца I квартала осуществится до 10 числа текущего квартала.

Подведение итогов за истекший период осуществляется до 10 числа текущего периода, при корректировке бюджетов данные о фактическом исполнении бюджета предоставляются в те же сроки - до 10 числа.

1. Организация финансового планирования и бюджетного контроля, устанавливающая схему разработки бюджетов, ответственных за этот участок должностных лиц, а также порядок проведения контроля за исполнением бюджетов.

В связи с отсутствием на предприятии специального подразделения, занимающегося финансовым планированием, возложить исполнение обязанностей на специально выделенную трупу сотрудников из работников ПЭО и бухгалтерии во взаимодействии со службами предприятия, которые должны предоставлять информацию, необходимую для составления бюджетов. Бюджетная группа составляет бюджеты и корректирует их внутри бюджетного периода. Бухгалтерия отвечает за подготовку отчетов о выполнении бюджетов и предоставляет необходимые данные для рассмотрения.

Составление бюджета доходов и расходов. Разработка бюджета начинается с определения общего оборота, нетто-выручки от реализации и прямых затрат.

Разработчик бюджета готовит бюджет продаж, определяет лимиты затрат и бюджетное наметки по этим статья на предстоящий бюджетный период и предоставляет их на согласование коммерческой службе.

В течение двух дней со дня получения последняя последняя должна завизировать бюджетные наметки или скорректировать их с учетом поступивших предложении от контрагентов. По истечении указанного срока или при отсутствии корректировок со стороны коммерческом службы бюджетные наметки считаются согласованными.

Определение накладных расходов осуществляется следующим образом.

Коммерческие расходы на предстоящий бюджетный период должны быть согласованны разработчиками бюджета с работником коммерческого отдела, отвечающем за рекламу. Если расходы на рекламу превышают допустимые лимиты, то данная статья должна быть откорректирована.

Таблица 3.5 - Бюджет издержек обращения **ООО «Дальфинансгруп»**, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008(факт) | Плановое значение по кварталам 2009 года | Всего за 2009 год |
| I | II | III | IV |
| 1.Плановые продажи | 21900 | 7940 | 9750 | 10240 | 11980 | 39910 |
| 2.Коммерческие расходы (без НДС)3.Транспортные расходы4.Упаковка5.Реклама6.Комиссионные7.Исследование рынка8.Командировочные расходы9.Прочие расходы | 516180487210804860 | 1604814203902019 | 1995118234803029 | 2025218225003129 | 2105420224903530 | 77120570871860116107 |

В случае, когда бюджетные заявки коммерческой службы превышают установленные нормативы или корректировки, сделанные разработчиком бюджета, после получения бюджетных наметок и коммерческая служба не соглашается с этими корректировками, то решение о сумме коммерческих расходов принимается генеральный директором предприятия.

Решение по первоначальным бюджетным наметкам по лимитам затрат других статей накладных расходов принимается разработчиком самостоятельно исходя из фактически сложившегося уровня в предшествующие периоды по согласованию с руководителем предприятия.

Расходы бюджета по обслуживанию внешнего долга определяются разработчиками бюджета в соответствии с предоставленными бухгалтерией данными о размере внешнего долга и условиях его обслуживания в бюджетный период.

Расходы на амортизацию определяются разработчиками в соответствии с предоставленными бухгалтерией предприятия общими установками учетной политики на предстоящий бюджетный период.

Составление бюджета денежных средств выполняется разработчиками самостоятельно на основе данных бюджета доходов и расходов, бюджета капитальных затрат и кредитного плана и согласовывается с бухгалтерией. В случае если в указанный срок замечания и изменения к данному бюджету не поступили, он считается согласованным и утверждается в виде, предоставленном разработчиком бюджета.

**Любое планирование основывается на анализе фактических данных, т.е. на бухгалтерской информации. По идее, здесь в простых случаях может хватить энтузиазма работников и возможностей электронных таблиц (например, Microsoft Excel) для составления плана. Тем самым можно в принципе решить одну из главных задач бюджетирования – формирование бюджета. Именно такой способ и применяется на данный момент в ООО «Дальфинансгруп».**

**Но при этом варианте другая, не менее важная задача сопоставления плана с фактом и анализа отклонений представляется весьма затруднительной. Да и возможности корректировки такого бюджета весьма ограничены (равно как и анализ чувствительности показателей). Большей частью такого бюджетирования становятся множественные и скрупулезные расчеты разнообразных показателей, а также поиск неизбежных ошибок, так как электронная таблица не сможет даже подсказать, где они возможны.**

**Другим важным моментом является безопасность информации. Ведь бюджет, составленный на краткосрочный или долгосрочный период, представляет собой коммерческую тайну. Обеспечить ее защиту в электронных таблицах затруднительно.**

**Таким образом, такое бюджетирование не слишком то выгодно для предприятия и часто расходы превышают экономический эффект.**

**Выход из сложившейся ситуации заключается в использовании для бюджетирования специального программного продукта, обладающего достаточной гибкостью для надстройки под конкретное предприятие.**

**Не смотря на различные отраслевые и другие особенности, процесс бюджетирования на самых разных предприятиях обладает определенными общими правилами, которые позволяют создать программный продукт его автоматизации, регулирующий все необходимые функции и настраиваемые для каждого предприятия. Эти принципы заключаются, в первую очередь, в методе моделирования деятельности предприятия и в функциональном подходе к бюджетированию.**

**Модель – ядро всей системы автоматизации бюджетирования, которое определяет все потенциальные возможности системы и накладывает ряд непреодолимых ограничений на пользователя. Так, например, набор связанных электронных таблиц Excel тоже модель, естественными ограничениями которой являются число таблиц, их формат и связи между клетками.**

**Функциональный подход к бюджетированию заключается в следующем. Любое предприятие в каждый период можно представить набором определенных характеристик, таких, как объем продаж продукции, нормы переменных затрат, остаток денежных средств на расчетном счете и т.д. Причем эти характеристики могут быть связаны сложными отношениями.**

**Подобные соотношения (или связи) заранее неизвестны, а значит, входят в модель предприятия и так или иначе вводятся пользователем. Функциональный подход к бюджетированию позволяет легко описать все связи. Для этого необходимо представить плановые характеристики предприятия как результат определенной деятельности предприятия, как части его процессов. При этом данные процессы можно формировать с разной степенью детализации. Например, все цикл товарооборота продукта можно представить одним процессом, а можно разбить на отдельные стадии. Ясно, что в первом случае не будет никакой возможности получить информацию о том, что происходит внутри этого процесса.**

**Таким образом, в рамках функционального подхода запрещено планировать характеристики, не связанные ни с каким процессом.**

**Данный способ моделирования деятельности предприятия достаточно эффективен, так как множество возможных характеристик значительно больше множества процессов, т.е. многие совсем разные на первый взгляд характеристики сходны по оказываемому влиянию (действию) на другие характеристики. К тому же функциональный метод позволяет назначить процесс (а значит, и человека), ответственный за определенное изменение той или иной характеристики, что позволяет контролировать планирование деятельности предприятия на более высоком уровне.**

**Минимальные требования, предъявляемые к системе автоматизации бюджетирования, следующие:**

* **обеспечение информационной безопасности;**
* **наличие открытого интерфейса (возможности интеграции);**
* **стандартные требования;**
* **функциональные возможности (OLAP).**

**Итак, будущее, конечно, за автоматизированными системами бюджетирования, которые уже достаточно активно внедряются на многих российских предприятиях. Хотя это все-таки доступно пока не всем в основном из-за значительных первоначальных материальных затрат.**

**Таким образом, в организации ООО «Дальфинансгруп» уже существует устойчивая система бюджетирования, но в то же время она имеет достаточно много слабых мест, которые необходимо решить в том числе и путем внедрения автоматизированной системы.**

**Рассчитаем необходимые затраты для совершенствования бюджетирования и внедрения новых его элементов.**

**Как уже было сказано, бюджетированием будет заниматься бухгалтерия. Для этого одному из работников бухгалтерии путем перераспределения обязанностей будет вменена обязанность по бюджетированию. Для этого необходимо обучить работника цены на обучение колеблются от 5 до 20 тысяч. Кроме того, необходим программный продукт для ведения учета. Цена на программные продукты колеблются от 20 до 50 тысяч. Таким образом, внедрение системы бюджетирования обойдется ООО «Дальфинансгруп» минимально в 25 тысяч, максимально в 70 тысяч рублей.**

Кроме того необходимо усиление контроля за исполнением бюджетов. Контроль за исполнением бюджета должен осуществляться постоянно, поэтому различают предварительный, текущий и последующий контроль.

Предварительный контроль проводится до начала выполнения действий по претворению намеченных целей организации. Его задача - установить, могут ли возникнуть какие-либо трудности, препятствующие выполнению этих планов.

Данный вид контроля осуществляется в процессе формирования бюджетов: когда предполагаемые результаты могут быть далеки от требуемых, когда рассматриваются различные варианты действий. В ходе предварительного контроля даются оценки ожидаемых продаж и выпуска продукции, рассматриваются необходимые для этого материальные, трудовые, финансовые и инвестиционные ресурсы.

Предварительный контроль затрат материальных ресурсов осуществляется при определении требований и стандартов приобретаемого сырья по качеству и цене, а также при выборе поставщиков, обеспечивающих эти условия.

К методам предварительного контроля материально-производственных ресурсов относится также расчет необходимых запасов сырья, материалов для обеспечения бесперебойной работы организации, исключения создания излишков запасов на складе и расхода значительных денежных средств на их приобретение и хранение.

В итоге формируется оптимальный бюджет закупок и расходования материально-производственных ресурсов с минимальными издержками по заготовлению, складированию и расходу.

Предварительный контроль за затратами трудовых ресурсов обеспечивается за счет тщательного анализа деловых, профессиональных качеств и навыков работников, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей, отбора наиболее подготовленных и квалифицированных рабочих.

Такой контроль включает также проверку рациональности размещения личного состава по рабочим местам внутри организации, соотношения между постоянными и временными работниками, расчет оптимальной численности персонала исходя из производственной программы и загрузки производственных мощностей, а также оценку стоимости рабочей силы для включения ее в бюджеты затрат.

Задача предварительного контроля за финансовыми средствами - обеспечить платежеспособность организации, проведение эффективной политики по привлечению заемных средств.

Основными средствами проведения предварительного контроля является соблюдение определенных правил и процедур, которые существуют на предприятии при формировании системы бюджетов.

В результате предварительного контроля количественные и качественные показатели всех бюджетов должны быть увязаны между собой.

Текущий бюджетный контроль осуществляется непосредственно в ходе исполнения бюджета. Его задача заключается в сопоставлении фактических и бюджетных показателей, выявлении отклонений и осуществлении корректирующих действий.

Текущий контроль базируется на обратной связи через систему учета. Он позволяет оценить достигнутые результаты по исполнению бюджета на определенном этапе его реализации.

Обратная связь в системе текущего бюджетного контроля осуществляется в виде отчетов, периодичность подготовки и подробность которых зависят от уровня менеджмента, для которого они предназначены, вида центров ответственности и ситуационных потребностей управления.

Например, менеджеры по производству и коммерческой деятельности нуждаются в ежедневной информации. Чем дальше руководитель находится от операционного уровня производства, тем большим может быть временной интервал между последовательными отчетами. Если возникают серьезные проблемы по исполнению бюджета и выявляются негативные тенденции, подготавливают специальные отчеты, в которых приводится подробная информация об отдельных продуктах, программах, секторах рынка сбыта, выявляются и анализируются отклонения, даются рекомендации.

При возникновении неожиданных обстоятельств составляются чрезвычайные отчеты.

В любом случае критерием временного интервала отчета в текущем контроле исполнения бюджета должна быть возможность вмешательства в целях изменения возникшей неблагоприятной ситуации.

Таким образом, суть текущего контроля состоит в согласовании подразделениями всех платежей у определенного круга специалистов, которые проверяют основание платежа, экономическую обоснованность применяемых цен, расценок или тарифов, корректность условий договора, подтверждают предстоящие расходы подразделения соответствующей статьей утвержденного бюджета и непревышение ее абсолютной величины. Кроме того, важным элементом текущего управления затратами являются оперативные отчеты по подразделениям, местам формирования затрат и процессам.

Организационной формой результатов текущего и заключительного контроля являются отчеты по исполнению бюджета, которые сводят информацию по планированию и фактическому выполнению бюджетных показателей.

Итоговый контроль затратных статей бюджета осуществляется по окончании каждого бюджетного периода. При этом наиболее оптимальным является внутреннее деление годового бюджета на месячные.

В таких отчетах должны отражаться три вида информации:

1) о фактических результатах;

2) о планируемых показателях;

3) данные об отклонениях между фактическими и бюджетными показателями, сопровождающиеся пояснениями.

Кроме основной информации в отчетах необходимо выделять показатели, подконтрольные менеджеру данного центра ответственности, приводить для сравнения данные предыдущих периодов и аналогичных подразделений. В отчетность об исполнении бюджетов могут включаться дополнительные показатели о количестве работающих и числе отработанных ими человеко-часов, степени загрузки производственных мощностей, изменениях в структуре и способах продаж, их объемах и т.д. Данные в отчетах обычно выражаются не только в стоимостных, но и в натуральных измерителях.

Отчетность играет роль сигнальной системы, обеспечивающей аппарат управления информацией об исполнении бюджета, поэтому она должна соответствовать международным критериям качества, быть понятной.

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам составления отчетов проводится так называемый анализ план-фактных отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). При этом отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (например, в процентах) единицах измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду. Например, отклонения на 6-й месяц бюджетного периода могут устанавливаться в процентах к отклонениям в 1-м месяце. Превышающие предельно допустимый уровень отклонения оцениваются на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации, выявляются причины таких отклонений.

Анализ план-фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности организации (подразделения), ответственного за исполнение определенного бюджета и его руководителей.

В процессе бюджетирования определяется прогнозное финансовое состояние организации. Если финансовые показатели, исчисленные на основе системы бюджетов (такие как ликвидность, прибыль, рентабельность и др.), неудовлетворительны, то проводится анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

# Заключение

**В дипломной работе была рассмотрена проблема организации бюджетирования на предприятиях. А именно такие моменты бюджетирования, как цели и задачи бюджетирования, виды бюджетов и их роль в принятии решений, специфика бюджетирования в торговле и его организация на конкретном предприятии.**

**Объектом исследования в данной дипломной работе выступала торговая организация ООО «Дальфинансгруп», занимающаяся оптовой торговлей металлами.**

**В результате выполнения данной работы можно сделать ряд выводов.**

**Во-первых, бюджетирование – финансовое планирование, необходимое для эффективного управления предприятием. Бюджетирование предполагает разработку планов-бюджетов, позволяющих спрогнозировать показатели деятельности предприятия как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде. При этом необходима постоянная увязка как текущих (краткосрочных), так и стратегических (долгосрочных) бюджетов.**

**Во-вторых, бюджетирование имеет свои отраслевые особенности. Одновременно, оно зависит от множества факторов, присущих конкретной организации. Поэтому предприятию необходимо зачастую не просто выбрать одну из существующих моделей бюджетирования, но еще и приспособить ее к специфике своей организации.**

**В-третьих, система бюджетирования может быть рациональна и эффективна только в том случае, если разрабатывается целая совокупность бюджетов, дополняющих друг друга. Только так возможно планирование общей ситуации на предприятии в бюджетном периоде.**

**Рассмотренная в дипломной работе организация ООО «Дальфинансгруп» находится на стадии становления. Финансовый анализ показал, что в 2006 году организация терпела убытки, однако в 2007-2008 году ООО «Дальфинансгруп» сработало достаточно эффективно, получив прибыль. Тем не менее как видно из анализа в 2008 году многие показатели деятельности, такие как выручка от реализации, чистая прибыль, коэффициенты ликвидности, рентабельности снизились. Это связано с наступившим кризисом и снижением спроса на металлы. То есть в условиях нестабильности и дальнейшей неопределенности экономической ситуации ООО «Дальфинангруп», на мой взгляд, необходимо правильно организованное бюджетирование.**

**В настоящий момент в ООО «Дальфинасгруп» существует система бюджетирования. Как и во многих торговых предприятиях составляются бюджет продаж, бюджет закупок и запасов, бюджет административно-управленческих расходов, бюджет расчетов с поставщиками и покупателями. Указанные бюджеты позволяют эффективно планировать различные показатели деятельности данного предприятия. В то же время план-факт анализ показывает, что запланированные значения далеко не всегда совпадают с фактическими, а значит система бюджетирования требует некоторых преобразования.**

**Проведенный анализ показал ряд недостатков в системе бюджетирования. Во-первых, система эта формальна: нет никаких документов, регулирующих систему бюджетирования, не выделены центры финансовой ответственности, составленные бюджеты не корректируются по мере необходимости, бюджеты не всегда доводятся до исполняющих лиц, кроме того система бюджетирования не автоматизирована, что затрудняет ее ведение.**

**Для устранения выявленных недостатков и совершенствования системы бюджетирования предлагается:**

**- разработать положение о бюджетировании, закрепляющее** описывает общие принципы создания и функционирования бюджетной системы, возникающие информационные потоки, определяет набор плановых форм, порядок оформления и обработки плановых и отчетных документов подразделений при формировании бюджета ООО «Дальфинансгруп». В частности в нем закрепляются центры финансовой ответственности, бюджетный регламент, целевые параметры.

**- учитывая трудоемкость разработки бюджетов, целесообразно автоматизировать систему бюджетирования ООО «Дальфинансгруп». Это позволит избежать многих трудностей и большинства допускаемых ошибок. Для автоматизации системы бюджетирования необходимо использовать различные программные продукты, приспособив их для специфики организации ООО «Дальфинансгруп».**

# Приложение

# Бюджет движения денежных средств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 (факт) | Плановое значение по кварталам 2005 года | Всего за 2005 год |
| I | II | III | IV |
| 1 Остаток денежных средств на начало месяца | 444 | 519 | 4732 | 7090 | 11629 | 519 |
| 2 Поступило денежных средств, всего2.1 Выручка от реализации продукции2.2 Выручка от реализации основных средств2.3 Авансы, полученные от покупателей2.4 Бюджетные ассигнования2.5 Кредиты и займы2.6 Проценты по финансовым вложениям2.7 Прочие поступления | 1751417514------ | 98739873------ | 96509650------ | 99009900------ | 1098010980------ | 4040340403------ |
| 3 Направлено денежных средств, всего3.1 Поставщикам и подрядчикам3.2 На оплату труда3.3 На выплату налогов3.4 На выплату ЕСН3.5 На выдачу авансов3.7 На финансовые вложения3.8 На выплату процентов3.9 На погашение кредитов, займов3.10 Прочие выплаты, перечисления | 17439858024725744643----- | 56604027810612211----- | 729249319831122256----- | 5361280010801200281----- | 5986360011001000286----- | 2429915358397339341034----- |
| 4 Остаток на конец месяца (п. 1 + п. 2 + п. 3) | 519 | 4732 | 7090 | 11629 | 16623 | 16623 |

# Список использованной литературы

1. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2002 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа.»/СПС Консультант-плюс
2. Приказ министерство науки и технологий РФ от 4 ноября 1998 г. N 212 «О применении законодательства российской федерации о несостоятельности (банкротстве) к научным организациям»/СПС Консультант-плюс
3. Абрютина М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности: Методическое пособие. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2007. – 256 с. – 42-48 с.
4. Адамов Н., Тилов А. Сущность, функции и методы бюджетирования. Финансовая газета, 2007, № 8. – 25-29 с.
5. Александров О.А. Методика бюджетирования в торговых организациях. Экономический анализ: теория и практика, 2007, № 5. – 21-24 с.
6. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие/ Под ред. Бальжинова А.В., Михеевой Е.В., Улан-Удэ, 2005 г. – 119 с.
7. Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. Бюджетирование в компании: современные технологии постановки и развития: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2005. – 240 с.
8. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. - Киев: Ника-Центр, Эльга, 2007.- 496с.
9. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Эльга: Ника-центр, 2004. - 711с.
10. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – Спб.: Питер, 2006. - 368с.
11. Бюджетированияе: теория и практика: учебное пособие/ Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. – М.: КНОРУС, 2009. – 400 с.
12. Ветрова Л.Н. Бюджетирование – фундамент стратегии развития организации. Все для бухгалтера, 2008, № 5. – 15-19 с.
13. Власова Н.С. Повышение результативности системы бюджетирования, современные тенденции ее развития. Экономический анализ: тоерия и практика, 2007, № 21. – 23-29 с.
14. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.
15. Горбачева Л. Постановка системы бюджетирования // Финансовая газета. - 2002. - № 20. – С. 11 – 15.
16. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. - М.: Дело и Сервис, 2002. – 365с.
17. Денисова А.С. Формирование системы бюджетирования компании: внутренний регламент и иерархия центров финансовой ответственности. Экономический анализ: тоерия и практика, 2008, № 6. – 8-13 с.
18. Денисова А.С. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях. Экономический анализ: теория и практика, 2008, № 5. – 31-36 с.
19. Добровольский Е., Карабанов Б., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
20. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 655 с.
21. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 319 с.
22. Ермолович Л.Л., Сивчик Л.Г., Толкач Г.В., Щитникова И.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Интерсервисс; Экоперспектива, 2003. – 576 с.
23. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. – М.: Финпресс, 2000. – 325 с.
24. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно - ориентированный подход: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2002. - 304 с.
25. Исаев Д., Хомаза Д. Внедрение автоматизированной системы бюджетирования // Финансовая газета. – 2004. - № 18. – С. 18 – 22.
26. Казак А.Ю., Финансовая политика хозяйственных субъектов: проблемы разработки и внедрения. - Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2003. – 412 с.
27. Керимов В.Э. Управленческий учет на производственных предприятиях. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2002. – 160 с.
28. Керимов В.Э. Об организации управленческого учёта// Бухгалтерский учёт.- 2005.- № 14.- с. 44-45.
29. Кобенко А. Как добиться исполнения бюджета // Финансовый директор. - 2004. - № 6. – С. 25 – 33.
30. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Учет, анализ и финансовый менеджмент: Учеб.-метод. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 688 с.
31. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В., Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2006. - с.
32. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: Пер. с нем. - 2-е изд. - М.: "Альпина Бизнес Букс", 2006. - 269 с.
33. [Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб пособие — М.: ООО «ТК Велби», 2005.— 264 с.](http://www.ozon.ru/context/detail/id/1348071/?partner=ediplom)
34. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов: пер. с англ. /Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел; под общ. Ред. В.А. Плотникова – М.: Вершина, 2007.
35. Подоляк Н. Типичные ошибки при построении системы бюджетирования и методы их исправления. Финансовая газета. Региональный выпуск, 2007, № 38.
36. Сбалансированная система показателей: Пер. с нем. - 2-е изд. - М.: "Альпина Бизнес Букс", 2005. - 478 с.
37. Селезнёва Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. Пособие.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 639 с.
38. Труба А.С. Эффективная система организации бюджетирования на предприятиях. Управление персоналом, 2008, № 7.
39. Тупицын А.Л. Формирование системы бюджетировоания и оценка её эффективности. - Новосибирск, 2005. – 100 с.
40. Шеремет А.Д. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 415 с. – (Высшее образование)
41. Финансовый менеджмент: учебник/кол. авторов; под ред. проф. Е.И.Шохина. – М.:КНОРУС, 2008. – 480 с.
42. Финансовое и инвестиционное прогнозирование: Учебное пособие/П.Н. Городничев, К.П. Городничева. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 294 с.
43. Хоуп Джереми, Фрейзер Робин. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. Кащеев Р.В. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256 с.
44. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.: ил.
45. Чернов В.А. Финансовая политика организации / Под ред. проф. М.И. Баканова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 247 с.
46. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2005. - 592 с.