СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………………...3

1. Теоретические основы финансового планирования……………..…………………..5

1.1. Сущность финансового планирования, этапы, цели и задачи……………...…...5

1.2. Понятие бюджетирования, как способа современного финансового планирования………………………………………………………………………….…10

1.3. Бюджетирование в системе финансового управления на предприятии

1.4. Назначение, задачи и функции бюджетирования……………………………....18

1.5. Система бюджетного управления, бюджетный регламент…………………….21

2. Финансовое планирование на коммерческом предприятии ООО «ЭЛБИ»….........22

2.1. Характеристика предприятия…………………………………………………….22

2.2. Анализ экономической деятельности ООО «ЭЛБИ»………………...…………31

2.3. Анализ организации системы финансового планирования на предприятии….36

2.4. Исследование основных бюджетов, разрабатываемых на предприятии……...43

Заключение……………………………………………………………………….………46

Список использованных источников и литературы…………………………………...48

Приложения……………………………………………………………………………....50

**Введение**

В настоящее время активизируется роль финансов и усиливается влияние финансовых показателей в оценке деятельности предприятия. Особую актуальность приобретает финансовое планирование – одна из главных функций финансового менеджмента на предприятии. Ее можно определить, как умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности, и то какие ресурсы необходимы для достижения отдельных целей. Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый предварительный контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, создает предпосылки укрепления финансового состояния предприятия.

Грамотное управление финансами предприятия ведет к его финансовому оздоровлению, и в конечном итоге позволяет развивать предприятие.

Методологической базой управления финансами является финансовый анализ текущей деятельности и финансовое планирование будущих периодов, но если с финансовым анализом на российских предприятиях все обстоит более-менее хорошо, то бюджетирование или внутрифирменное финансовое планирование в большинстве российских компаний носит фрагментарный характер. Сегодня бюджетирование применяется в наших компаниях в лучшем случае для того, чтобы контролировать отдельные показатели, например размеры дебиторской и кредиторской задолженности, или для того, чтобы установить уровни затрат в отдельных структурных подразделениях. Но никак не для того, чтобы управлять активами предприятия, добиваться роста капитализации или надежно определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности. Другими словами, назначение бюджетирования в наших компаниях неоправданно сужается.

Для написания курсовой работы была выбрана актуальная тема, посвященная современному финансовому планированию на предприятии – бюджетированию, как одному из важнейших участков управленческого учета.

Система бюджетирования позволяет предприятию:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности,

- вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием,

- быстро подсчитывать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана,

- координировать работу структурных подразделений,

- повысить управляемость предприятия,

- укрепить финансовую дисциплину и подчинить интересы отдельных структурных подразделений интересам предприятия.

Целью данной работы является рассмотрение финансового планирования (бюджетирования) как управленческой технологии в развитии коммерческого предприятия.

Задачами курсовой работы являются:

1. изучить теоретические аспекты финансового планирования (бюджетирования);
2. проанализировать организацию системы бюджетирования на предприятии ООО «ЭЛБИ»;
3. исследовать основные бюджеты, разрабатываемые на предприятии.

Объектом исследования в данной работе является ООО «ЭЛБИ», выбранное как одно из коммерческих предприятий оптово-розничной торговли города Череповца.

Предмет исследования – система финансового планирование и управления (бюджетирования) на коммерческом предприятии.

**1 Теоретические основы финансового планирования**

**1.1. Сущность финансового планирования, этапы, цели и задачи**

Финансовое планирование – это планирование действий по формированию и использованию финансовых ресурсов, которые обеспечивают взаимосвязь доходов и расходов на основании взаимоувязки показателей развития предприятия с источниками финансирования и способствуют повышению эффективности финансов. Цель финансового планирования – обеспечение воспроизводственного процесса с соответствующими по объему и структуре финансовыми ресурсами.

Финансовое планирование - один из комплексов системы планирования предприятия, в которую входят:

- генеральное целевое планирование (планирование важнейших материальных стоимостных и социальных целей);

- стратегическое планирование (планирование продуктово-ассортиментной программы, средств производства, персонала и системы управления предприятия);

- оперативное планирование (планирование программ продуктов и услуг, как в рамках всего предприятия, так и для отдельных его подразделений на базе заданного потенциала);

- сводное общефирменное планирование результата и финансовое планирование (определение влияния изменений продуктово-ассортиментной программы и потенциала предприятия на его финансовые результаты и ликвидность, определение потребности в финансовых ресурсах, для нормального и устойчивого функционирования предприятия).

При этом сводное общефирменное планирование результатов и финансовое планирование выполняется на базе и генерального целевого, и стратегического, и оперативного планирования (рис.1.1.). Главной целью финансового планирования на предприятии является обоснование стратегии его развития с позиции компромисса между доходностью, ликвидностью и риском, а также необходимого объема финансовых ресурсов для реализации данной стратегии.

# Генеральное целевое планирование

Стратегическое планирование

Оперативное планирование

Сводное общефирменное планирование результата и финансовое планирование

область монетарного планирования

##### Рис.1.1. Система планирования предприятия

Финансовое планирование решает следующие задачи:

- конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;

- выявление резервов увеличения доходов и способов их мобилизации;

- обеспечение воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования;

- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;

- определение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов;

- обеспечение соблюдения интересов инвесторов, кредиторов и государства;

- осуществление контроля за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Финансовый план оказывает большое влияние на экономику предприятия. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность. Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производство продукции, научно-техническое развитие, совершенствование производства и управления, повышение эффективности производства и капитального строительства, материально-техническое обеспечение, труд и кадры, прибыль и рентабельность, экономическое стимулирование и т.д. Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объектов финансирования, направления финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых материальных и денежных ресурсов.

Основой финансового планирования на предприятии является составление финансовых прогнозов. Прогнозирование представляет собой определение на длительную перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его частей. Прогнозирование сосредоточено на наиболее вероятных событиях и результатах и в отличие от планирования не ставит задачу непосредственного осуществления на практике разработанных прогнозов.

Процесс финансового планирования включает следующие этапы:

1) анализ финансовых показателей за предыдущий период;

2) составление перспективных финансовых планов;

3) составление текущих финансовых планов;

4) составление оперативных финансовых планов;

5) внедрение планов и контроль за их выполнением.

Анализ финансовых показателей за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы фирмы – бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Они имеют важное значение для финансового планирования. так как содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов.

Перспективное (стратегическое) финансовое планирование. Определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства и является главной формой реализации целей предприятия.

В современных условиях стратегическое финансовое планирование, как правило, охватывает период от трех до пяти лет, но некоторые предприятия разрабатывают стратегические финансовые планы на срок до 10-12 лет. Такой временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Перспективное финансовое планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. В рамках финансовой стратегии формируются долгосрочные цели финансовой деятельности и выбираются наиболее эффективные пути их достижения.

Текущее финансовое планирование. Рассматривается как составная часть перспективного финансового плана и представляет собой конкретизацию его показателей. Имеет особое значение для предприятий, поскольку позволяет анализировать отдельные аспекты финансовой деятельности, определяет на предстоящий период все источники финансирования деятельности предприятия, формирует систему ее расходов и доходов, обеспечивает ликвидность и платежеспособность действующего хозяйствующего субъекта, а также предопределяет структуру активов и пассивов на конец планируемого периода. Текущий финансовый план, как правило, составляется на период равный одному году. Это объясняется тем, что за год в основном выравниваются сезонные колебания конъюнктуры рынка, кроме того, такой период времени соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду.

Оперативное финансовое планирование. Процесс конкретизации финансовых заданий на короткие периоды (месяц, декаду, пять дней и каждый день) и доведение их до исполнителей. Его основная цель - определение последовательности и сроков выполнения соответствующих платежных операций для обеспечения сбалансированности доходов с расходами и устойчивого финансового положения предприятия. При составлении оперативного финансового плана необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности предприятия, инфляции, возможных изменениях в технологии и организации процесса производства.

Внедрение планов и контроль за их выполнением. Является завершающим этапом финансового планирования. Предполагает выполнение следующих операций:

- разработка принятого решения в деталях и отдача распоряжений по его - выполнению;

- определение и документирование фактических показателей для определения результатов деятельности;

- сравнение показателей ожидаемого и фактического выполнения планов;

проверка допустимости исходных предпосылок и контроль методической и содержательной согласованности планового процесса;

- анализ вероятных отклонений от запланированных показателей.

Смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в общем повышении эффективности управленческого процесса на предприятии.

**1.2 Понятие бюджетирования, как способа современного финансового планирования**

Бюджетирование - это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Оно позволяет контролировать и управлять материальными и денежными ресурсами предприятия и его подразделений и оценивать финансовые результаты их деятельности.

Бюджет – это количественные показатели плана, характеризующие доходы и расходы предприятия и его отдельных подразделений, позволяющие определить финансовые результаты и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданной цели. Бюджет имеют множество видов и форм. Отдельные бюджеты, характеризующие промежуточные операции (закупки сырья и материалов, бюджет производства и т.п.), могут нести информацию только о расходах и только о доходах (бюджет продаж), а укрупненные бюджеты (бюджетный отчет о прибылях и убытках, бюджет денежных средств) показывают как расходы так и доходы организации. Работа по составлению бюджета включает несколько этапов:

* подготовка прогноза и бюджета продаж;
* определение ожидаемого объема производства;
* расчет затрат, связанных с производством и реализацией продукции;
* расчет и анализ денежных потоков;
* составление планируемых финансовых отчетов.

Несмотря на то, что бюджет не имеет стандартизированных форм, определяемых государственными органами, наиболее широко используется структура общего бюджета с выделением операционного и финансового бюджетов. Процесс формирования общего бюджета представлен на рис.1.

Финансовый бюджет

Бюджеты по центрам ответственности, линиям продуктов/проектам, статьям расходов и дохода

Основные бюджеты фирмы

Бюджеты основных материалов

Бюджет вспомогательных материалов

Бюджет снабжения

Бюджеты функциональных подразделений (ремонта, исследований и разработок, испытаний, качества и т.п.)

Операционный бюджет

Программа продаж (сбыта) Программа работы службы маркетинга

Смета коммерческих расходов

Руководство предприятия

Бюджет запасов

Общий бюджет

Программа инвестиций

Задачи на бюджетный период

Смета капитальных вложений

Производственная программа

Смета затрат на производство

Программа работы вспомогательных производственных цехов (участков)

Сметы вспомогательных цехов

Рис. 1. Процесс формирования общего бюджета предприятия

Общий (основной) бюджет – это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для

принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования. Структура общего бюджета представлена на рис. 2.

Бюджет продаж

Бюджет производства

Бюджет закупки и использования сырья

Бюджет по труду

Бюджет общецеховых расходов

Бюджет по прибылям и убыткам

Бюджет коммер-

ческих расходов

Бюджет общепроизводственных расходов

Бюджет производственной себестоимости

Бюджет управлен-

ческих расходов

Бюджет цеховой себестоимости

Бюджет

полной

себестоимости

Бюджет капитальных вложений

Бюджет движения денежных средств

Бюджетный

баланс

Операционный бюджет Финансовый бюджет

Рис. 2. Общий бюджет предприятия

Операционный бюджет – это система бюджетов, характеризующих затраты на производство, реализацию продукции, управление предприятием, а также затраты по отдельным стадиям производства и функциям управления предприятием. Составление общего бюджета начинается именно с операционного бюджета, первым шагом, в разработке которого является бюджет продаж. Целью и заключительным этапом процесса составления операционного бюджета выступает бюджет по прибылям и убыткам. В ходе разработки операционного бюджета формируются бюджеты различных расходов, а именно:

* бюджет продаж;
* бюджет производства;
* бюджет закупки и использования сырья и материалов;
* бюджет по труду;
* бюджет общецеховых расходов;
* бюджет цеховой себестоимости;
* бюджет общепроизводственных расходов;
* бюджет производственной себестоимости;
* бюджет коммерческих расходов;
* бюджет управленческих расходов;
* бюджет полной себестоимости;
* бюджет по прибылям и убыткам.

Бюджет продаж объединяет информацию об объеме реализации, ценах и выручке от реализации. Он является отправной точкой всего процесса бюджетирования. Сложность расчета бюджета продаж связана с тем, что объем реализации, определяется не только производственными возможностями предприятия, но и факторами конъюнктуры. На основе бюджета продаж формируются бюджеты, характеризующие затраты на производство и/или внедрение нового технологического процесса (бюджет закупки сырья и материалов, бюджеты коммерческих и административных расходов, бюджет по труду и т.п.). Задачи составления данных бюджетов таковы:

* определение объема затрат;
* проведение группировки затрат в зависимости от связи с процессом производства и изменением объема реализации продукции;
* определение нормативов общепроизводственных, коммерческих и административных расходов на предстоящий период.

Бюджет производства показывает количество единиц продукции или услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированный объем продаж и необходимый уровень запасов. На основе данного бюджета составляется бюджетный отчет о прибылях и убытках. Информация о доходах берется из бюджета продаж.

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются объем и структура предполагаемых источников средств и планируемые направления их использования. Он включает:

* бюджет движения денежных средств – план поступлений и

платежей денежных средств. При расчете бюджета движения денежных средств определяющим является время фактических поступлений и платежей, а не время исполнения хозяйственных операций;

* бюджет капитальных вложений – определяет, какие долгосрочные

активы необходимо приобрести или построить на основе выбранного критерия рентабельности инвестиций;

* бюджетный баланс.

Последним шагом в процессе подготовки общего бюджета является разработка бюджетного бухгалтерского баланса, который характеризует изменения в финансовом и имущественном положении предприятия при условии выполнения запланированных операций. На основе разработанного общего бюджета предприятия для каждого производственного подразделения доводятся годовые сметы с разбивкой по кварталам, а до центров ответственности – бюджеты подразделений с разбивкой по месяцам. Аргументировано составленный и сбалансированный по всем показателям общий баланс предприятия позволяет наладить контроль его выполнения со стороны всех структурных подразделений предприятия и повысить эффективность его работы.

**1.3 Бюджетирование в системе финансового управления на предприятии**

Сопоставление инструментов финансового управления (см. табл.1) показывает характерные особенности бюджетирования, как метода управления финансами.

Таблица 1 - Сопоставление инструментов финансового управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Инструменты финансового менеджмента | Горизонт применения | Сложность техник | Структуризация | Сложность организации |
| Бюджетирование | Краткосрочное | Низкая | Организационная  Финансовой информации  Финансовой ответственности | Высокая |
| Финансово- экономический анализ | Долгосрочное | Средняя | Финансовой информации | Средняя |
| Инструменты управления внешними финансовыми потоками (привлечение и размещение средств, лизинг) | По мере необходимости | Высокая | Не требуется | Низкая |

Бюджетирование наиболее прозрачно, как финансовая техника. Но бюджетирование сложно именно как организационная техника, которая требует синхронной и целенаправленной деятельности большого количества трудящихся менеджеров. До его внедрения в положении изгоя на предприятия традиционно находится бухгалтерия. Нелегкая судьба бухгалтера обусловлена необходимостью регулярно и вовремя сдавать различные отчеты, причем строго по той форме, которая предусмотрена действующими нормативными актами. После внедрения бюджетирования вся фирма превращается в большую бухгалтерию и начинает считать, писать и сдавать. То есть нелегкая судьба уготована теперь практически всем менеджерам предприятия. Положение усугубляется еще и тем, что сдавать надо не только отчеты, но и планы, и делать это ежемесячно. Кроме того, за выполнение бюджета надо еще и отвечать.

Начиная процесс постановки бюджетирования, многие руководители не всегда понимают организационные последствия внедрения этого метода. Поэтому этот процесс обычно не доводится до конца, и полученные результаты, как правило, только добавляют «головной боли» финансовому директору, который его инициировал.

Схематически типовые стадии процесса внедрения приведены в таблице 2.

а) На первой стадии осуществляется структуризация статей бюджета и схем их консолидации. Эта задача по силам профессиональному финансовому менеджеру. После ее решения у него появляется возможность планирования финансов в разрезе бюджетных статей, а также анализа того, какие отклонения не позволили предприятию достичь запланированного финансового результата. Но это только первый шаг в построении бюджетной системы.

Таблица 2 - Стадии внедрения бюджетирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кто / Что | Планирование в разрезе бюджетных статей | Консолидация бюджетов | Ответственность за исполнение бюджетов | Ответственность за соблюдение бюджетных регламентов |
| А) Информационная структуризация | | | | |
| Финансовый директор |  |  |  |  |
| Менеджеры компании |  |  |  |  |
| Б) Распределение функций бюджетного планирования | | | | |
| Финансовый директор |  |  |  |  |
| Менеджеры компании |  |  |  |  |
| В) Стимулирование выполнения бюджетов | | | | |
| Финансовый директор |  |  |  |  |
| Менеджеры компании |  |  |  |  |

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

в) И, наконец, подлинная система бюджетного управления немыслима без создания модели финансовой ответственности – построение финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО). Только данная модель, предусматривающая ответственность и стимулирование менеджеров в зависимости от выполнения декларированных ими бюджетных показателей, делает систему бюджетирования работающей. Большие трудности при построении бюджетной системы вызывает также выделение в компании центров финансовой ответственности – ЦФО.

При бюджетировании на первый план выходит согласованная и мотивированная работа большого числа людей, которая нереализуема без адекватной структурной организации деятельности и менеджмента персонала.

**1.4 Назначение, задачи и функции бюджетирования**

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа:

* планирования и принятия управленческих решений в компании;
* оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
* укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отде-

льных структурных подразделений интересам компании в целом.

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.

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 бизнесов, которыми занимается данная компания, или реализуемых ею инвестиционных проектов.

Бюджеты должны 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.

Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования различных бизнесов 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. Конечно, утвержденные формы бухгалтерской отчетности никто не отменял. Аудиторы могут установить и отразить в своих отчетах, что такой-то финансовый коэффициент на вашем предприятии, что называется, «не той системы», что его хорошо бы исправить. Но очень часто изменить что-либо к лучшему уже невозможно, поздно. Может случиться так, что исправлением финансового положения предприятия или фирмы придется заниматься совсем другим руководителям, а вовсе не тем, кто довел их до жизни такой.

Кроме того, любой финансовый анализ, детально разработанный инструментарий финансового менеджмента применимы лишь тогда, когда есть необходимые исходные данные, т. е. сведения об ожидаемом, будущем, а не о прошлом финансовом состоянии предприятия или фирмы. Если таких исходных, первичных данных нет, а есть лишь вести из прошлого, то вся система управления финансами оказывается висящей в воздухе, оперирующей призраками прошлого. Сценарный анализ, расчет и оценка вариантов даже на ближайшую перспективу по принципу «что, если...» уже невозможны.

Для того чтобы принимать решения, делать это осознанно и своевременно, нужна система координат, нужен прогноз, по которому можно оценить все возможные проблемы или вероятные трудности и выработать систему мер для их исправления. Система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел на предприятии или фирме и реализуемой стратегии для финансового самочувствия этого предприятия или фирмы (путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов финансового анализа). Бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса, обеспечивая финансовую устойчивость всего предприятия или фирмы.

Назначение внутрифирменного бюджетирования:

* Разработка 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.

* Рост эффективности использования имеющихся в распоряжении

компании и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления.

* Создание возможности для оценки инвестиционной привлекательно-

сти отдельных бизнесов.

* Повышение обоснованности выделения финансовых (прежде всего

инвестиций и кредитов) и нефинансовых ресурсов (товарных кредитов) по отдельным направлениям хозяйственной деятельности.

* Укрепление финансовой дисциплины, контроль за изменением

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

Бюджетирование предполагает стимулирование не за сиюминутный финансовый выигрыш (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 самими исполнителями, которые в случае необходимости должны «изыскать внутренние резервы», чтобы уложиться в установленные лимиты и нормативы затрат.

Бюджетирование является основой осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации его структуры капитала (активов).

**1.5 Система бюджетного управления, бюджетный регламент**

Во всем мире финансовое управление, в конечном счете, описывается в формате трех основных отчетов, которые определяют собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия (см. рис. 3). На рисунке точка А характеризует текущее состояние предприятия, а точка В -целевое желаемое состояние в конце планового периода. Бюджетирование, собственно, и представляет собой метод проектирования будущих значений финансовых отчетов, при котором каждая их статья получает своего хозяина.

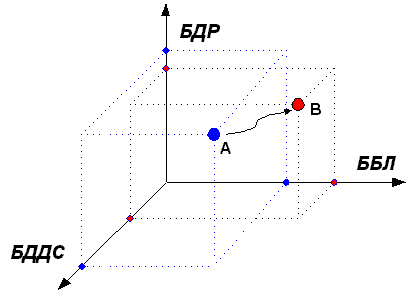


Рисунок 3 – Система координат для оценки финансовых результатов

Переход из точки А в точку В означает изменения прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия (баланса). Поэтому предприятие должно четко позиционировать и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои перемещения в будущем и их последствия, находя приемлемые соотношения между тремя указанными выше величинами. Прежде всего, надо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов. Смешение принципов выбора бюджетных статей для различных видов бюджетов – типовая ошибка при построении бюджетных систем.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность.

Однако надо иметь в виду, что на значения статей БДР и его итоговый результат непосредственным образом влияют положения внутренней учетной политики в части момента признания и правил соотнесения доходов и расходов.

Внутренняя учетная политика состоит из ряда «соглашений» о значимости тех или иных хозяйственных операций для оценки реальной эффективности деятельности компании. Данная политика не всегда совпадает с одноименным обязательным бухгалтерским документом, создаваемым с целью представления информации в налоговые органы. Предприятие во внутренней учетной политике может само выбрать любое основание признания доходов и расходов, кажущееся ему разумным для отражения реальной картины. Критерием правильности этих допущений является управленческая полезность. Например, способность прогнозировать по результатам построения БДР будущие денежные потоки.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств и сравнительно прост для составления. БДДС определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период*.* Многие компании начинают построение бюджетной системы именно с него и, впрочем, им же и заканчивают.

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

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

Краткосрочный БДР строится по функциональному принципу. В краткосрочном периоде ответственность за статьи затрат в БДР возлагается на центры финансовой ответственности – ЦФО.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) - структурные подразделения, деятельность которых обособлена в технологическом, производственном и сбытовом отношении, кроме того, данные структурные подразделения способны отвечать за финансовые потоки, и получают «живые» деньги;

Подразделения, объединенные в ЦФО, ответственные за группу функций, берут на себя ответственность и за затраты, связанные с выполнением этих функций. Определив структуру статей расходов, т.е. принципы группировки, состав и степень их детализации, закрепив ответственность за них, компания в дальнейшем может четко определить, за счет каких конкретных статей складывается общая величина расходов, за счет чего происходят отклонения и кто за них отвечает.

В долгосрочной перспективе планируются не затраты на выполнение выделенных функций, а общее количество затрат на потребляемые предприятием ресурсы. Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций (бизнес-процессов) по центрам затрат и доходов, а по видам ресурсов. Соответственно, в ресурсном бюджете данные группируются по факторам производства – сырье и материалы, труд, топливо – то есть ресурсам, которые имеют свою цену. В этом случае можно синхронно прогнозировать на длительную перспективу изменения как цен на продукцию предприятия и, соответственно, уровень сбыта, так и цен на необходимые для осуществление деятельности ресурсы.

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

Для постановки бюджетирования нужно не только грамотное решение методологических проблем, но и разработка соответствующих организационных процедур, регламентирующих все вопросы взаимоотношений отдельных структурных подразделений, центров финансовой ответственности, мест возникновения затрат или центров финансового учета с руководством.

«Бюджетный регламент – это совокупность внутрифирменных документов и приказов, описывающих бюджетный процесс на предприятии».

Рассмотрим элементы бюджетного регламента:

Прежде всего, необходимо определить цели и целевые показатели, ради которых будет внедряться бюджетирование. Это необходимо, чтобы установить правила формирования отчетов о работе предприятия, а также порядок анализа и корректировки бюджетов. Затем необходимо описать центры ответственности. В описании должны содержаться принципы разделения центров ответственности на ЦФО, ЦФУ (центры финансового учета) и МВЗ, формы планов и годовой отчетности, а также правила консолидации этих документов в общую отчетность предприятия.

В качестве ЦФО целесообразно выделять структурные подразделения, деятельность которых обособлена в технологическом, производственном и сбытовом отношении, кроме того, данные структурные подразделения способны отвечать за финансовые потоки, и получают «живые» деньги;

В качестве ЦФУ целесообразно выделять подразделения, деятельность которых не может быть обособлена в технологическом, производственном или сбытовом отношении, и которые в основном либо «зарабатывают» деньги, и несут некоторые расходы (например, служба сбыта), либо в основном тратят деньги, и приносят некоторый доход (например, служба снабжения).

Можно выделить следующие типы ЦФУ: Центр консолидации по прибыли, Центр выручки, Центр консолидации по затратам, Центр затрат, Центр прибыли.

В качестве МВЗ целесообразно выделять структурные подразделения, деятельность которых не может быть обособлена в технологическом, производственном или сбытовом отношении, которые только тратят деньги, и при этом есть возможность контролировать лишь некоторые виды расходов (например, бухгалтерия).

Следующий шаг – определение бюджетного периода – срока, на который составляются основные финансовые бюджеты. Предприятия, имеющие развитую систему управления, составляют бюджеты помесячно. Среднесрочный бюджет формируется на год, реже – на три и пять лет. Вместе с бюджетным периодом устанавливается и бюджетный цикл – срок, по истечении которого сопоставляются плановые и фактические показатели и корректируются бюджеты. Это делается не только для точности прогноза, но и для того, чтобы определить, как на результат деятельности предприятия влияют отдельные факторы, например работа сотрудников, и рынок в целом. Бюджетный цикл в зависимости от специфики хозяйственной деятельности предприятия может составлять от одного месяца до одного квартала.

В регламенте необходимо определить сроки разработки, согласования, утверждения, консолидации и анализа бюджетов всех уровней. Эти сроки должны быть достаточными для формирования бюджетных документов и утверждения их на бюджетном комитете предприятия. Для каждой стадии бюджетного процесса назначаются ответственные.

Следующая часть регламента: порядок мотивации персонала в зависимости от показателей бюджетов. «Эта часть регламента существует не во всех предприятиях, но специалисты считают ее едва ли не основной, так как она увязывает исполнение бюджета с вознаграждением сотрудников».

**2 Финансовое планирование на коммерческом предприятии ООО «ЭЛБИ»**

**2.1 Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «ЭЛБИ» представляет собой предприятие, осуществляющее оптовую и розничную торговлю продуктами питания и бытовой химии, через сеть супермаркетов «ЭЛБи». ООО «ЭЛБИ» было организовано в августе 2005 года, начало деятельности с июня 2006 года. ООО «ЭЛБИ» является одним из предприятий холдинга индивидуального предпринимателя Бибера Эдуарда Аврумовича.

ООО «ЭЛБИ» в своей деятельности руководствуется Уставом, утвержденным решением единственного учредителя общества с ограниченной ответственностью «ЭЛБИ».

Участником общества являются физические лица. Уставный капитал составляет 20,0 млн.руб. Органами управления общества являются:

* общее собрание участников общества;
* генеральный директор.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью ООО «ЭЛБИ».

Общество создано для осуществления коммерческой деятельности и извлечения прибыли.

В 2000 году индивидуальным предпринимателем Бибером Эдуардом Аврумовичем были взяты в аренду площади торгового центра (ТЦ) «Новый век» в г.Череповец. Предпосылками для принятия этого управленческого решения стали достаточно высокий уровень жизни населения города вместе с недостаточной численностью (309 тыс. человек) для высокого риска прихода крупных московских сетей, а также тенденции современного ритейла. Проект «супермаркет» оправдал расчёт на высокую рентабельность и окупил вложения в течение нескольких лет. В результате образовался финансовый поток, требующий реинвестирования.

Сеть продуктовых магазинов расположена в густонаселенных районах

Череповца. Все магазины сети объединены единой системой логистики;

на данный момент в управлении компании находятся:

* 3 розничных магазина формата супермаркет. Один магазин находится

в собственном ТЦ (ЭЛБи-2 в ТЦ «ЭЛБИ»), остальные в долгосрочной аренде (ЭЛБи-1 в ТЦ «Новый век» и ЭЛБи-2 в ТЦ «ИнтерСити»);

* 1 магазин формата гипермаркет в составе собственного ТРЦ в

г.Ярославль и 1 магазин в собственности формата супермаркет в г.Череповец находятся в процессе строительства, предполагаемые сроки запуска - конец 2010 года.

Три действующих супермаркета общей площадью 4 455 кв.м., из них

торговая площадь 3 087 кв.м., расположены на главных транспортных магистралях, в жилых микрорайонах города и выполнены в едином стиле и формате.

Строящийся супермаркет представляет собой отдельно стоящее здание

общей площадью 1200 кв.м., из них торговая площадь составит около 850 кв.м.

Строящийся гипермаркет общей площадью 5 973 кв.м., из них торговая

площадь 4 426 кв.м. в составе ТРЦ общей площадью 13 400 кв.м.

Центральный офис управляет единым потоком товаров и финансов всей

сети универсамов. Супермаркеты открыты с 8.00 до 23.00.

Ассортимент продукции супермаркета около 15 000 наименований, средняя торговая наценка супермаркета - 23%.

Сеть располагает собственным производством полуфабрикатов, продуктов питания и выпечки хлебобулочных и кондитерских изделий. Собственное производство является самостоятельным прибыльным бизнесом сети, привлекая дополнительным покупателей в магазины. Средняя торговая наценка на собственное производство составляет около 40%.

Таблица 3 – Магазины сети ЭЛБИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Магазины | Дата открытия | Формат | Общая площадь,  Кв.м | Торговая площадь,  Кв.м | Вид владения | Срок аренды |
| 1 | ЭЛБИ-1 | 01.07.01 | Супермаркет | 782 | 537 | Аренда | До 31.12.2016 |
| 2 | ЭЛБИ-2 | 01.01.04 | Супермаркет | 1 500 | 880 | Собственность |  |
| 3 | ЭЛБИ-3 | 01.10.05 | Супермаркет | 2 173 | 1670 | Аренда | До 01.09.2020 |
| 4 | ЭЛБИ-4 | кон.2010г. | Супермаркет | 1 200 | 845 | Собственность |  |
| 5 | ЭЛБИ-Гипермаркет | кон.2010г. | Гипермаркет | 5 973 | 4426 | Собственность |  |
|  | Всего |  |  | 11 628 | 8358 |  |  |

Распределительный центр (склады):

1. На ул. Боршодская,6 два склада в собственности по 424,4 м2:

* Склад №1 – 424,4 м2, стеллажное хранение,

высота потолков около 3,5 м2, оборудован холодильными камерами:

* + - низкотемпературные камеры 86 м3 и 2 по 18 м3
    - среднетемпературные камеры 2 по 36 м3
    - Склад №2 – 372,3 м2, стеллажное хранение,

высота потолков около 5 м2, оборудован холодильными камерами:

* + - низкотемпературные камеры 14 м3
    - среднетемпературные камеры 20 м3

2. На ул. Гоголя,58 склад №3 - 360 м2, высота потолков около 7 м2,

склад предназначен для палетного хранения, основной товар – алкоголь.

Вывоз товара на складах осуществляется роклами, все склады оборудованы дебаркадерами, у склада№1 и №2 есть ж/д дебаркадер и подходит ветка ж/д транспорта. Транспортировка товара осуществляется транспортом, принадлежащим другому юридическому лицу на коммерческих условиях, входящему в центральный холдинг компании.

Система логистики ТС «ЭЛБИ» включает:

1. Единую централизованную автоматизированную систему учета товаров.
   * Ежедневное аккумулирование данных по объемам продаж каждого

магазина в центральном офисе (ЦО).

* + Централизованный заказ товаров у поставщиков и формирование

партии товаров для каждого магазина для обеспечения 15 дневного объема продаж.

* + Информационная система позволяет применять поправочные

коэффициенты в расчете размера партии с учетом особых периодов (праздников, специальных акций) в ручном и автоматическом режимах. По графику поставок, спланированному в ЦО осуществляется поставка товаров в магазины. При приемке товара, его проверяют на соответствие заказу с помощью специального терминала сбора данных.

1. Систему распределительных центров (РЦ).

В настоящее время у ТС «Элби» в собственности находится РЦ в г. Череповце площадью 900 кв.м, и в аренде склад алкогольной продукции площадью 360 м2

1. Управление транспортными потоками.
   * Доставка товаров до распределительного центра и напрямую в

магазины, как правило, осуществляется транспортом поставщика.

* + Доставка товаров из РЦ в магазины с арендуемым автотранспортом

в количестве 7 ед.

* + График доставки товаров в магазины формируется в ЦО, исходя из

анализа ежедневных продаж конкретного магазина.

**2.2 Анализ экономической деятельности ООО «ЭЛБИ»**

Прежде чем рассмотреть текущее финансовое планирование ООО «ЭЛБИ», рассмотрим основные экономические показатели предприятия за 2007 и 2008 годы и проведем анализ хозяйственной деятельности предприятия.

В начале рассмотрим структуру товарооборота сети ЭЛБИ ООО «ЭЛБИ» (таб. 4)

Таблица 4 - Структура товарооборота по группам, в %

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы товаров | 2007 год | 2008 год |
|
| Продукты питания, в том числе: | 90,31 | 90,97 |
| Мясо и мясные продукты | 19,59 | 17,62 |
| Молоко и молочные продукты | 8,93 | 9,01 |
| Бакалея | 6,75 | 6,96 |
| Кондитерские изделия | 12,43 | 13,35 |
| Плодоовощные продукты | 11,40 | 13,09 |
| Алкогольная продукция | 11,93 | 11,66 |
| Безалкогольная продукция | 6,52 | 6,39 |
| Рыба и рыбные изделия | 6,39 | 6,82 |
| Слабоалкогольные напитки | 1,94 | 1,90 |
| Пищевые жиры | 3,57 | 3,33 |
| Яйцо | 0,86 | 0,84 |
| Непродовольственные товары, в том числе: | 9,69 | 9,03 |
| Бытовая химия | 8,94 | 8,30 |
| Корма и средства ухода за животными | 0,75 | 0,73 |
| Итого | 100,0 | 100,0 |

Из таблицы видно, что номенклатура реализуемых товаров в 2007 году следующая:

* реализация продовольственных товаров – 90,31%
* реализация непродовольственных товаров – 9,69%

В 2008 году существенных изменений не произошло.

Рассмотрим операционные показатели магазинов ООО «ЭЛБИ»

Таблица 5 - Операционные показатели магазинов за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ед.изм. | ЭЛБИ-1 | ЭЛБИ-2 | ЭЛБИ-3 | Итого |
| Выручка от  реализации товаров | тыс.руб. | 216404,1 | 311022,9 | 389504,4 | 916931,5 |
| Количество покупателей | чеков | 1082413 | 1207611 | 1324462 | 3614486 |
| Средний чек | руб. | 199,93 | 257,55 | 294,09 | 253,68 |
| Среднемесячная реализация | тыс.руб. | 18033,7 | 25918,6 | 32458,7 | 76411,0 |

Из таблицы 5 видно, что за 2008 год товарооборот по сети супермаркетов составил 916931,5 тыс.руб. (с НДС), среднемесячная реализация – 76411,0 тыс.руб. Наибольший товарооборот в ЭЛБИ-3 (389504,4 тыс.руб.), на втором месте в ЭЛБИ-2 (311022,9 тыс.руб.), далее идет ЭЛБИ-1 (216404,1 тыс.руб.).

Количество покупателей в сети ЭЛБИ составило в 2007 году 3 614 486 человек (по количеству пробитых чеков). В том числе в ЭЛБИ-1 - 1 082 413 человек, в ЭЛБИ-2 – 1 207 611 человек, в ЭЛБИ-3 – 1 324 462 человека.

Сумма среднего чека составила 253 рубля 68 коп.

Товарооборот магазина зависит от его торговой площади.

Таблица 6 - Анализ товарооборота в соотношении с торговой площадью

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Торговая площадь, кв.м | Среднемесячная выручка,  тыс. руб. | Выручка с кв.м |
| ЭЛБИ-1 | 537 | 18033,7 | 33,58 |
| ЭЛБИ-2 | 880 | 25918,6 | 29,45 |
| ЭЛБИ-3 | 1670 | 32458,7 | 19,44 |
| Среднее значение | 1029 | 25470,3 | 24,75 |

Из таблицы 6 видим, что при увеличении площади, её доходность уменьшается, что подтверждает закон предельной доходности рыночной экономики.

Проведем экономический анализ деятельности предприятия ООО «ЭЛБИ» в 2007 и 2008 годах.

Таблица 7 – Экономический анализ деятельности предприятия ООО «ЭЛБИ»

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономические показатели | 2007 год | Уд.вес % | 2008 год | Уд.вес % | Откл. (+,-) |
| Выручка от продажи товаров с НДС | 705 244,1 |  | 916 931,5 |  | 211687,4 |
| НДС | 86 635,4 |  | 112 640,0 |  | 26 004,6 |
| Выручка от продажи товаров без НДС | 618 608,7 |  | 804 291,5 |  | 185682,8 |
| Себестоимость проданных товаров | 481 659,0 |  | 624 534,7 |  | 142875,7 |
| Валовая прибыль | 136 949,7 |  | 179 756,8 |  | 42 807,1 |
| Средний % торговой наценки | 22,14% |  | 22,35% |  | 0,21 |
| Коммерческие расходы | 91 247,8 | 100,0 | 114 192,9 | 100,0 | 22 945,1 |
| Амортизация ОС | 196,6 | 0,2 | 245,75 | 0,2 | 49,2 |
| Амортизация тары | 122,6 | 0,1 | 153,25 | 0,1 | 30,7 |
| Командировочные расходы | 20,7 | 0,0 | 25,88 | 0,0 | 5,2 |
| Охрана имущества | 6 907,0 | 7,6 | 8 633,75 | 7,6 | 1 726,8 |
| Подготовка и переподготовка кадров | 11,4 | 0,0 | 14,14 | 0,0 | 2,7 |
| Потери товаров и технологические отходы | 0,0 | 0,0 | 5,00 | 0,0 | 5,0 |
| Прочие расходы | 4 397,9 | 4,8 | 5 057,59 | 4,4 | 659,7 |
| Расходы на аренду и содержание зданий и помещений | 32 147,8 | 35,2 | 40 184,75 | 35,2 | 8 037,0 |
| Расходы на канцелярские товары | 78,8 | 0,1 | 102,44 | 0,1 | 23,6 |
| Расходы на оплату труда | 19 418,7 | 21,3 | 25 244,31 | 22,1 | 5 825,6 |
| Отчисления | 5 005,4 | 5,5 | 6 557,07 | 5,7 | 1 551,7 |
| Расходы на рекламу | 27,5 | 0,0 | 31,35 | 0,0 | 3,9 |
| Расходы на хранение, упаковку, подсортировку | 8 330,5 | 9,1 | 10 829,65 | 9,5 | 2 499,2 |
| Расходы на тару | 0,0 | 0,0 | 5,00 | 0,0 | 5,0 |
| Расходы на санитарную и спец.одежду,другие | 214,7 | 0,2 | 236,17 | 0,2 | 21,5 |
| Расходы на юридические и информационные услуги | 20,0 | 0,0 | 26,00 | 0,0 | 6,0 |
| Расходы по предоставлению персонала | 3 024,0 | 3,3 | 3 931,20 | 3,4 | 907,2 |
| Транспортные расходы | 11 324,2 | 12,4 | 12 909,59 | 11,3 | 1 585,4 |
| Прибыль от продаж | 45 702,0 |  | 65 563,90 |  | 19 861,9 |
| Прочие доходы | 10 356,0 |  | 11 852,00 |  | 1 496,0 |
| Внереализационные расходы принимаемые для целей налогообложения | 301,4 |  | 361,7 |  | 60,3 |
| Проценты к получению | 8 917,7 |  | 11 844,00 |  | 2 926,3 |
| Реализация материалов | 8,1 |  | 15,20 |  | 7,1 |
| Скидка | 837,3 |  | 1 004,76 |  | 167,5 |
| Бонус | 291,5 |  | 335,23 |  | 43,7 |
| Прочие расходы | 51 807,0 |  | 67 874,8 |  | 16 067,8 |
| Внереализационные расходы непринимаемые для целей налогообложения | 5 289,6 |  | 5 554,08 |  | 264,5 |
| Внереализационные принимаемые для целей налогообложения | 395,0 |  | 418,70 |  | 23,7 |
| Налог на имущество | 7,1 |  | 7,10 |  | 0,0 |
| Прибыли и убытки прошлых лет | 87,5 |  | 0,00 |  | -87,5 |
| Проценты к уплате | 40 391,7 |  | 54 528,80 |  | 14 137,1 |
| Реализация материалов | 8,1 |  | 25,00 |  | 16,9 |
| Скидка | 82,4 |  | 161,00 |  | 78,6 |
| Услуги банка | 5 382,4 |  | 6 997,12 |  | 1 614,7 |
| Финансовая помощь | 100,0 |  | 0,00 |  | -100,0 |
| Штрафы, пени уплаченные | 47,2 |  | 85,00 |  | 37,8 |
| Бонус | 16,0 |  | 98,00 |  | 82,0 |
| Текущий налог на прибыль | 1 020,0 |  | 4 974,00 |  | 3 954,0 |
| Чистая прибыль | 3 231,0 |  | 4 567,1 |  | 1 336,1 |

По данным таблицы 7 видно, что в 2008 году по сравнению с 2007 годом выручка от продажи товаров, реализуемых в сети ЭЛБИ увеличилась на 211687,4 тыс.руб. или на 30,01%. Себестоимость продаж (на данном предприятии это – стоимость закупа товара) составила в 2008 году 624534,7 тыс.руб, что на 29,66% больше, чем в предыдущем году. Средний процент торговой наценки по сети ЭЛБИ увеличился на 0,21% и составил в среднем 22,35%. Коммерческие расходы предприятия (торговые издержки) в 2008 году составили 114192,9 тыс.руб., что на 22945,1 тыс.руб. (или 25,16%) больше, чем в 2007 году. Наибольший удельный вес в структуре коммерческих расходов предприятия составляют следующие расходы: расходы на аренду и содержание зданий и помещений – 35,2%, расходы на оплату труда с отчислениями – 27,8%, расходы на хранение, упаковку, подсортировку товаров – 9,5%, транспортные расходы – 11,3%, охрану имущества – 7,6%. Прочие расходы составляют 8,6%. Как видно из таблицы 6.1. за анализируемый период удельный вес по элементам затрат в структуре коммерческих расходов предприятия существенно не изменился. Чистая прибыль предприятия ООО «ЭЛБИ» составила в 2008 году 4567,1 тыс.руб., что на 1336,1 тыс.руб. больше, чем в 2007 году. Это свидетельствует о том, что предприятие работает стабильно, рентабельно и это позволяет ему расширять свою деятельность.

Произведем анализ финансового состояния ООО «ЭЛБИ» за 2008год.

На основе бухгалтерского баланса ООО «ЭЛБИ» за 2008 год, представленного в приложении 2, рассчитаем коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности. Полученные данные сведем в таблицу 8.

Таблица 8 - Финансовые коэффициенты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Норматив | Значение финансового коэффициента | |
| На начало 2008 года | На конец 2008 года |
| 1.Ликвидность (платежеспособность) |  |  |  |
| Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) | >1,5, но <2 | 0,84 | 0,93 |
| Коэффициент "критической оценки" (срочная ликвидность) | >0,85 | 0,67 | 0,77 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | >0,2 | 0,45 | 0,53 |
| 2.Показатели финансовой устойчивости |  |  |  |
| Коэффициент автономии (независимости) | >0,5 | 0,31 | 0,48 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (плечо финансового рычага) | 0,5-1,5 | 2,22 | 1,07 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | >0,1 | -0,65 | -0,25 |
| 3.Коэффициенты деловой активности |  |  |  |
| Коэффициент общей оборачиваемости актива (ресурсоотдача) | Желательна тенденция к росту | 0,71 | 0,61 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | Желательна тенденция к росту | 2,30 | 1,25 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | Желательна тенденция к росту | 1,47 | 1,54 |
| Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах | Увеличение - сокращение продаж в кредит Снижение - увеличение объема кредита | 5,53 | 6,09 |
| Срок погашения дебиторской задолженности в днях | Желательно снижение | 65,10 | 59,13 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности |  | 3,07 | 2,99 |
| 4.Коэффициенты рентабельности |  |  |  |
| Рентабельность активов (экономическая рентабельность) | Желательна тенденция к росту | 7,50 | 3,25 |
| Рентабельность собственного капитала | Желательна тенденция к росту | 24,18 | 6,71 |
| Рентабельность продаж | Желателен рост | 10,53 | 5,36 |

Из таблицы 8 видно, что предприятие является финансово-устойчивым, ликвидным и платежеспособным. В динамике наблюдается тенденция к финансовой стабильности предприятия.

**2.3 Анализ организации системы финансового планирования на предприятии**

Как уже говорилось ранее, ООО «ЭЛБИ» осуществляет оптовую и розничную торговлю продуктами питания и бытовой химии, через сеть супермаркетов «ЭЛБи». Большинство методик бюджетирования ориентированы на производственные предприятия и носят в некоторой степени упрощенный характер, поскольку не учитывают отраслевых особенностей организаций. В ООО «ЭЛБИ» разработана своя система бюджетирования, адаптированная для торговой организации.

Бюджетирование ООО «ЭЛБИ» можно разделить на три этапа:

1) формирование операционного бюджета путем составления различных бюджетов в строгой последовательности;

2) построение основного (генерального) бюджета торговой организации на основе сбора и обобщения укрупненных финансово-экономических показателей;

3) проведение бюджетного анализа в целях выявления отклонений фактически достигнутых показателей от заданных параметров и разработки практических рекомендаций по совершенствованию бюджетирования.

В рамках первого этапа формируется операционный бюджет ООО «ЭЛБИ» на основе разработки бюджета продаж. Такой подход объясняется зависимостью большинства показателей (объем товарных запасов, величина издержек обращения, прибыль, рентабельность и др.) от величины товарооборота или продаж. Этой стадии предшествует подготовительная работа, включающая исследование товарного рынка, определение динамики спроса и предложения, выбор и анализ потенциальных покупателей, отбор каналов сбыта и другие мероприятия. Поэтому, при разработке бюджета продаж в ООО «ЭЛБИ» тесно сотрудничают экономисты-аналитики, менеджеры и маркетологи, специалисты по сбыту товаров. В настоящее время сеть ЭЛБи представлена 3 супермаркетами. Для каждого супермаркета разрабатывается отдельный бюджет продаж, которые в последствии объединяются в консолидированный бюджет продаж. В таблице 9 приведен бюджет продаж ООО «ЭЛБИ» на 2009 год по супермаркетам сети ЭЛБи.

Таблица 9 - Бюджет продаж на 2009 года сети супермаркетов ЭЛБи

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | ЦФО | Наименование товара | Выручка от реализации (объем розничного товарооборота) | | | | |
| Итого за I квартал | Итого за II квартал | Итого за III квартал | Итого за IV квартал | Итого за 2009 год |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| I | ЭЛБи1 | Продукты питания, в т.ч. | 48711 | 49069 | 47212 | 46969 | 191960 |
|  |  | Мясо и мясные продукты | 9435 | 9504 | 9144 | 9097 | 37181 |
|  |  | Молоко и молочные продукты | 4824 | 4860 | 4676 | 4652 | 19012 |
|  |  | Бакалея | 3727 | 3754 | 3612 | 3594 | 14687 |
|  |  | Кондитерские изделия | 7148 | 7201 | 6928 | 6893 | 28170 |
|  |  | Плодоовощные продукты | 7009 | 7061 | 6793 | 6759 | 27622 |
|  |  | Алкогольная продукция | 6243 | 6289 | 6051 | 6020 | 24604 |
|  |  | Безалкогольная продукция | 3422 | 3447 | 3316 | 3299 | 13484 |
|  |  | Рыба и рыбные изделия | 3652 | 3679 | 3539 | 3521 | 14391 |
|  |  | Слабоалкогольные напитки | 1017 | 1025 | 986 | 981 | 4009 |
|  |  | Пищевые жиры | 1783 | 1796 | 1728 | 1719 | 7027 |
|  |  | Яйцо | 450 | 453 | 436 | 434 | 1773 |
|  |  | Непродовольственные товары, в том числе: | 4835 | 4871 | 4686 | 4662 | 19055 |
|  |  | Бытовая химия | 4444 | 4477 | 4308 | 4285 | 17514 |
|  |  | Корма и средства ухода за животными | 391 | 394 | 379 | 377 | 1540 |
|  |  | ИТОГО по супермаркету | 53546 | 53940 | 51898 | 51631 | 211015 |
| II | ЭЛБи2 | Продукты питания, в т.ч. | 73768 | 81058 | 80319 | 80376 | 315520 |
|  |  | Мясо и мясные продукты | 14288 | 15700 | 15557 | 15568 | 61113 |
|  |  | Молоко и молочные продукты | 7306 | 8028 | 7955 | 7961 | 31250 |
|  |  | Бакалея | 5644 | 6202 | 6145 | 6149 | 24140 |
|  |  | Кондитерские изделия | 10826 | 11895 | 11787 | 11795 | 46303 |
|  |  | Плодоовощные продукты | 10615 | 11664 | 11557 | 11566 | 45401 |
|  |  | Алкогольная продукция | 9455 | 10389 | 10295 | 10302 | 40442 |
|  |  | Безалкогольная продукция | 5182 | 5694 | 5642 | 5646 | 22163 |
|  |  | Рыба и рыбные изделия | 5530 | 6077 | 6022 | 6026 | 23654 |
|  |  | Слабоалкогольные напитки | 1541 | 1693 | 1678 | 1679 | 6590 |
|  |  | Пищевые жиры | 2700 | 2967 | 2940 | 2942 | 11550 |
|  |  | Яйцо | 681 | 748 | 742 | 742 | 2913 |
|  |  | Непродовольственные товары, в том числе: | 7322 | 8046 | 7973 | 7978 | 31320 |
|  |  | Бытовая химия | 6730 | 7396 | 7328 | 7333 | 28788 |
|  |  | Корма и средства ухода за животными | 592 | 650 | 645 | 645 | 2532 |
|  |  | ИТОГО по супермаркету | 81090 | 89104 | 88292 | 88354 | 346840 |
| III | ЭЛБи3 | Продукты питания, в т.ч. | 96145 | 101510 | 102721 | 108304 | 408680 |
|  |  | Мясо и мясные продукты | 18622 | 19662 | 19896 | 20977 | 79157 |
|  |  | Молоко и молочные продукты | 9523 | 10054 | 10174 | 10727 | 40477 |
|  |  | Бакалея | 7356 | 7766 | 7859 | 8286 | 31268 |
|  |  | Кондитерские изделия | 14109 | 14897 | 15074 | 15894 | 59974 |
|  |  | Плодоовощные продукты | 13835 | 14607 | 14781 | 15584 | 58806 |
|  |  | Алкогольная продукция | 12323 | 13011 | 13166 | 13882 | 52382 |
|  |  | Безалкогольная продукция | 6753 | 7130 | 7215 | 7608 | 28707 |
|  |  | Рыба и рыбные изделия | 7208 | 7610 | 7701 | 8120 | 30639 |
|  |  | Слабоалкогольные напитки | 2008 | 2120 | 2145 | 2262 | 8536 |
|  |  | Пищевые жиры | 3519 | 3716 | 3760 | 3965 | 14960 |
|  |  | Яйцо | 888 | 937 | 949 | 1000 | 3774 |
|  |  | Непродовольственные товары, в том числе: | 9544 | 10076 | 10196 | 10751 | 40567 |
|  |  | Бытовая химия | 8772 | 9262 | 9372 | 9882 | 37287 |
|  |  | Корма и средства ухода за животными | 772 | 815 | 824 | 869 | 3279 |
|  |  | ИТОГО по супермаркету | 105689 | 111586 | 112917 | 119054 | 449247 |
|  |  | ВСЕГО по сети ЭЛБи | 240324 | 254630 | 253107 | 259040 | 1007101 |

В приведенной форме бюджета отражены планируемые показатели продаж (плановый розничный товарооборот) на 2009 года на основе аналитических данных прошлых периодов с учетом динамики спроса и прогнозируемого уровня роста цен на товары.

Затем определяется бюджет товарных запасов, который служит информационной базой бюджетов закупок, трудовых затрат и условно-переменных издержек обращения. Товарные запасы, рассчитанные на удовлетворение спроса покупателей должны превышать объем розничного товарооборота. Спланированная величина товарных запасов позволит, с одной стороны, организовать бесперебойную торговлю, а с другой – не вызовет замораживания товарной массы и падения спроса.

Факторы, влияющие на величину товарных запасов:

-объем и структура розничного товарооборота;

-баланс спроса и предложения на товарном рынке;

-порядок организации снабженческой деятельности;

-уровень цен и их динамика;

-физико-химические свойства товаров влияющих на длительность их хранения;

-состояние материально-технической базы торговой организации.

Объединим бюджеты закупок по супермаркетам сети ЭЛБи в сводный бюджет закупок товаров в таблицу 10.

Таблица 10 – Сводный бюджет закупок и товарных запасов ООО «ЭЛБИ» на 2009 год

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Наименование товарных групп | | Итоговая сумма |
| Продукты питания | Непродовольственные товары |
| 1 | Объем товарных запасов на конец 2008 года | 156524 | 15537 | 172061 |
| 2 | Объем розничного товарооборота | 916160 | 90941 | 1007101 |
| 3 | Прочее выбытие товара (лом,бой) | 6800 | 690 | 7490 |
| 4 | Величина потребности в товарах | 1079484 | 107168 | 1186652 |
| 5 | Объем товарных запасов на конец 2009 года | 164824 | 16361,0 | 181185 |
| 6 | Величина закупки товаров | 924460 | 91765 | 1016225 |

В таблице представлен сводный годовой бюджет закупок и товарных запасов ООО «ЭЛБИ». Он формируется из квартальных бюджетов с разбивкой по супермаркетам сети. При необходимости такой бюджет формируют помесячно.

Возвращаясь к процессу формирования бюджета товарных запасов, отметим, что данный бюджет отражает расчет потребности торговой организации в товарах на определенный период, скорректированный на отклонения. Взаимосвязь товарооборота и товарных запасов можно представить в виде формулы:

Тзн + П = РТО + Тзк, где

Тзн , Тзк – объем товарных запасов на начало и конец периода (месяца, квартала, года);

П – объем закупок товаров;

РТО – величина розничного товарооборота.

Следующим этапом бюджетирования в торговой организации ООО «ЭЛБИ» является определение условно-постоянных и условно-переменных затрат (издержек обращения).

Выделим из совокупности издержек обращения следующие виды условно-постоянных издержек обращения, расположенные по степени их значимости:

1. расходы на оплату труда;
2. отчисления на социальные нужды;
3. амортизация основных средств и нематериальные активы;
4. расходы на хранение, подработку, подсортировку, упаковку товаров;
5. потери товаров и технологические отходы;
6. расходы на эксплуатацию инвентаря и хоз.принадлежности.

Таблица 11 – Бюджет условно-постоянных затрат (издержек обращения) ООО «ЭЛБИ» на 2009 год

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование статей издержек обращения | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | Итого за 2009 год |
| 1 | расходы на оплату труда | 6500,0 | 6500,0 | 6700,0 | 6700,0 | 26400,0 |
| 2 | отчисления на социальные нужды | 1690,0 | 1690,0 | 1742,0 | 1742,0 | 6864,0 |
| 3 | амортизация основных средств и нематериальные активы | 65,0 | 65,0 | 65,0 | 65,0 | 260,0 |
| 4 | расходы на хранение, подработку, подсортировку, упаковку товаров | 11000,0 | 11000,0 | 11500,0 | 11500,0 | 45000,0 |
| 5 | потери товаров и технологические отходы | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 6 | расходы на эксплуатацию инвентаря и хоз.принадлежности | 442 | 442 | 455,6 | 455,6 | 1795,2 |
|  | Итого | 19702,0 | 19702,0 | 20467,6 | 20467,6 | 80339,2 |

Приведенный в таблице 11 формат бюджета условно-постоянных издержек обращения дает возможность подсчета суммы по определенной статье издержек обращения по всем товарам. Подсчет сумм издержек по каждой группе товара является затруднительным. Кроме того, в ООО «ЭЛБИ» формируется данный вид бюджета в разрезе по супермаркетам в целях повышения персональной ответственности за планирование, учет и контроль затрат по месту их возникновения (по отдельным супермаркетам). Это позволяет способствовать оптимизации ценообразования торговой организации.

К разряду условно-переменных издержек относятся следующие статьи:

1. транспортные расходы;
2. расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования, инвентаря и легкового автотранспорта;
3. расходы энергоресурсов;
4. расходы на рекламу;
5. затраты по оплате процентов за пользование займов;
6. расходы на тару;
7. охрана имущества;
8. прочие расходы.

Отнесение перечисленных статей издержек обращения к условно-переменным издержкам носит в определенной степени субъективный характер, поскольку величины этих затрат могут изменяться в зависимости от ряда условий как юридического (например, сроки действия договоров аренды), так и финансового (фиксированные или «плавающие» затраты на рекламу) плана. В таблице 12 приведен бюджет условно-постоянных затрат ООО «ЭЛБИ» на 2009 год.

Таблица 12 – Бюджет условно-переменных затрат (издержек обращения) ООО «ЭЛБИ» на 2009 год

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование статей издержек обращения | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | Итого за 2009 год |
| 1 | Охрана имущества | 2262,9 | 2397,6 | 2383,2 | 2439,1 | 9482,8 |
| 2 | Расходы на аренду и содержание зданий и помещений | 10532,3 | 11159,2 | 11092,5 | 11352,5 | 44136,5 |
| 3 | Расходы на рекламу | 8,2 | 8,7 | 8,7 | 8,9 | 34,4 |
| 4 | Расходы на тару | 1,3 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 5,5 |
| 5 | Транспортные расходы | 3383,6 | 3585,0 | 3563,5 | 3647,1 | 14179,1 |
| 6 | Прочие расходы | 2355,9 | 2496,2 | 2481,2 | 2539,4 | 9872,7 |
| 7 | Проценты к уплате | 14291,8 | 15142,5 | 15052,0 | 15404,8 | 59891,1 |
|  | Итого | 32836,0 | 34790,5 | 34582,5 | 35393,1 | 137602,1 |

**2.4 Исследование основных бюджетов, разрабатываемых на предприятии**

На основе сформированных операционных бюджетов генерируется бюджет прибылей и убытков, иначе доходов и расходов (БДР) ООО «ЭЛБИ».

Таблица 13 – Бюджет доходов и расходов на 2009 год

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | Итого за 2009 год | Процент к товарообороту |
| 1 | Выручка от реализации продукции | 240324,5 | 254629,7 | 253107,4 | 259039,7 | 1007101,2 | 100,0 |
| 2 | Себестоимость продукции | 186612,0 | 197719,9 | 196537,9 | 201144,4 | 782014,1 | 77,7 |
| 3 | Валовая прибыль | 53712,5 | 56909,7 | 56569,5 | 57895,4 | 225087,1 | 22,4 |
| 4 | Условно-переменные издержки обращения | 32836,0 | 34790,5 | 34582,5 | 35393,1 | 137602,1 | 13,7 |
| 5 | Маржинальный доход (прибыль от реализации) | 20876,5 | 22119,2 | 21987,0 | 22502,3 | 87485,0 | 8,7 |
| 6 | Условно-постоянные издержки | 19702,0 | 19702,0 | 20467,6 | 20467,6 | 80339,2 | 8,0 |
| 7 | Операционная прибыль | 1174,5 | 2417,2 | 1519,4 | 2034,7 | 7145,8 | 0,7 |
| 8 | Прочие доходы | 2963,0 | 2963,0 | 2963,0 | 2963,0 | 11852,0 | 1,2 |
| 9 | Прочие расходы | 3750,0 | 3750,0 | 3750,0 | 3750,0 | 15000,0 | 1,5 |
| 10 | Прибыль до налогообложения | 387,5 | 1630,2 | 732,4 | 1247,7 | 3997,8 | 0,4 |
| 11 | Налог на прибыль (20%) | 77,5 | 326,0 | 146,5 | 249,5 | 799,6 | 0,1 |
| 12 | Чистая прибыль | 310,0 | 1304,2 | 585,9 | 998,2 | 3198,3 | 0,3 |

Для упрощения расчетов все показатели отражены в сводном БДР по всем супермаркетам и по всем группам товаров.

Данные таблицы 13 свидетельствуют о достаточном удельном весе маржинального дохода, что отражает эффективную сбытовую и ценовую политику предприятия.

Не менее важным финансовым документом, формируемым в рамках бюджетирования, выступает Бюджет движения денежных средств (БДДС).

Таблица 14 – Бюджет движения денежных средств ООО «ЭЛБИ» за 2009 год

тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | На 2009 год | В том числе по кварталам | | | |
| I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал |
| 1. Остаток денежных средств на начало периода | 11752 | 11752 | 4531 | 5058 | 7307 |
| 2. Поступление денежных средств за период, всего | 1128958 | 269283 | 285542 | 283995 | 290138 |
| 2.1. От продажи товаров | 1127953 | 269163 | 285185 | 283480 | 290125 |
| 2.2. От продажи прочих активов | - | - | - | - | - |
| 2.3. От дебиторов | 1005 | 120 | 357 | 515 | 13 |
|  |  |  |  |  |  |
| 3. Итоговая сумма денежных средств | 1140710 | 281035 | 290073 | 289053 | 297445 |
| 4. Расходование денежных средств, всего | 1087631 | 256505 | 275015 | 271746 | 284366 |
| 4.1.Приобретение товаров | 875856 | 209005 | 221446 | 220122 | 225282 |
| 4.2.Выплата заработной платы | 26400 | 6500 | 6500 | 6700 | 6700 |
| 4.3.Уплата налогов и сборов | 27200 | 6578 | 6826 | 6846 | 6950 |
| 4.4.Приобретение нематериальных активов | 285 | 130 | 100 | 25 | 30 |
| 4.5.Уплата процентов | 59891 | 14292 | 15143 | 15052 | 15405 |
| 4.6.Уплата за услуги сторонних организаций | 98000 | 20000 | 25000 | 23000 | 30000 |
| 5. Профицит (дефицит) денежных средств (п.3 -п.4) | 53079 | 24531 | 15058 | 17307 | 13079 |
| 6.Финансирование всего | -50000 | -20000 | -10000 | -10000 | -10000 |
| 6.1.Получение займов и кредитов | 400000 | 100000 | 100000 | 100000 | 100000 |
| 6.2.Возврат займов и кредитов | 450000 | 120000 | 110000 | 110000 | 110000 |
| 7.Остаток денежных средств на конец периода (п.5+п.6) | 3079 | 4531 | 5058 | 7307 | 3079 |

Бюджет движения денежных средств (БДДС) — это, в сущности, план движения расчетного счета и на­личных денежных средств в кассе предприятия или фирмы, отражаю­щий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Важность этого документа в бизнесе все время возрастает и сегодня именно БДДС является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов

Составление БДДС призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств фирмы на предстоящий период. Если в бюджете доходов и расходов в какие-то периоды могут быть запланированы убытки (в расчете на то, что будущая прибыль перекроет убытки прошлых лет, то в БДДС все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период. Так называемое конечное сальдо в БДДС должно быть обязательно положительным.

Анализ данных таблицы 14 свидетельствует о профицитном бюджете ООО «ЭЛБИ» на 2009 год, таким образом, налицо сбалансированная финансовая политика данного торгового предприятия.

Заключительным этапом бюджетирования выступает формирование прогнозного бухгалтерского баланса. Большинство торговых предприятий, включая ООО «ЭЛБИ», не составляют подобной отчетной формы управленческого учета, что фактически позволяет решать только текущие и оперативные задачи в ходе бюджетирования. Вместе с тем в целях разработки стратегии развития предприятия необходимы разработка и глубокий системно-проблемный анализ результативных отчетных форм, в том числе прогнозного бухгалтерского баланса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе данного курсового проекта была рассмотрена система финансового планирования (бюджетирования) как управленческая технология в развитии коммерческого предприятия.

Система финансового планирования для каждого предприятия в своем роде уникальна, поскольку зависит от его специфики. Достаточно трудоемко адаптировать теоретические бюджетные модели к потребностям конкретной организации. Построение бюджетной модели компании должно начинаться с учета наиболее значимых ограничений, определяющих результаты деятельности. К таким ограничениям относят: производственные мощности, наличие квалифицированного персонала, доступность сырья и материалов. По мнению большинства экспертов, если у организации нет четко выработанных стратегических целей, то её система финансового планирования не будет эффективной. Поэтому перед тем как создавать бюджетную модель, руководство должно четко определить цели и показатели, характеризующие их достижение. А бюджетная модель должна содержать бюджеты, в которые входят стратегические показатели, позволяющие их рассчитать. Это необходимо для управления процессом достижения поставленных целей. Система бюджетирования позволяет создать систему сбалансированных показателей. Основная задача при этом – построить бюджетную модель таким образом, чтобы она позволяла менеджерам управлять ключевыми показателями деятельности организации.

В ходе работы рассмотрена сущность бюджетирования, его назначение и роль в организации финансового планирования на предприятии ООО «ЭЛБИ»; определены основные виды используемых в практике бюджетов и требования к их форматам; рассмотрен процесс составления сводного бюджета коммерческого (торгового) предприятия и принципы построения системы бюджетирования.

В работе было установлено, что на исследуемом предприятии внедрена система бюджетированная, адаптированная под оптово-розничную торговлю.

Вся система бюджетирования в ООО «ЭЛБИ» формируется на основе разработки бюджета продаж. Такой подход объясняется зависимостью большинства показателей (объем товарных запасов, величина издержек обращения, прибыль, рентабельность и др.) от величины товарооборота или продаж. Этой стадии предшествует подготовительная работа, включающая исследование товарного рынка, определение динамики спроса и предложения, выбор и анализ потенциальных покупателей, отбор каналов сбыта и другие мероприятия.

Затем определяется бюджет товарных запасов, который служит информационной базой бюджетов закупок, трудовых затрат и условно-переменных издержек обращения. Товарные запасы, рассчитанные на удовлетворение спроса покупателей должны превышают объем розничного товарооборота. Спланированная величина товарных запасов позволяет организовать бесперебойную торговлю.

Далее формируются бюджеты условно-постоянных и условно-переменных издержек предприятия.

Кроме того, в ООО «ЭЛБИ» формируются операционные бюджеты в разрезе по супермаркетам в целях повышения персональной ответственности за планирование, учет и контроль затрат по месту их возникновения (по отдельным супермаркетам). Это позволяет способствовать оптимизации ценообразования торговой организации.

На основе сформированных операционных бюджетов генерируются основные бюджеты предприятия - бюджет доходов и расходов, и бюджет движения денежных средств.

Надо отметить, что рассмотренная система финансового планирования на исследуемом предприятии работает весьма успешно. Она позволяет работать предприятию бесперебойно, не вызывает замораживания товарной массы и падения спроса. Предприятие работает стабильно, является финансово-устойчивым, ликвидным и платежеспособным. В динамике наблюдается тенденция к финансовой стабильности предприятия.

**Список используемой литературы**

1. Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2005. – 240 с.
2. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
3. Брег С. Настольная книга финансового директора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 536 с.
4. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 104с.
5. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.
6. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровиков П., Глухов Е., Бреслав Е., Бюджетирование: шаг за шагом.- СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
7. Ендронова В.Н. Методы коммерческого бюджетирования: учеб. пособие. – М.: Экономистъ, 2005. – 189 с.
8. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования» Книга 1. «Бюджетирование как инструмент управления» - М.: Результат и качество, 2006. – 400 с.
9. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования» Книга 3. «Финансовая модель бюджетирования» - М.: Результат и качество, 2006. – 528 с.
10. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. - М.: И.Д. Вильямс, 2006. – 512 с.
11. Остапенко, Виктор Васильевич. Финансы предприятия: Учеб. пособие / В.В. Остапенко. – 3-е изд., – М.: Омега-Л, 2006. - 303 с.
12. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и бюджетирование: принципы и практика: Учебное пособие. – М.: РАГС, 2006. – 332 с.
13. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
14. 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.
15. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. — М.: Финансы и статистика, 2002. – 384 с.
16. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд. Перераб. И доп. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 592 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Блок-схема составления сводного бюджета предприятия

Бюджет доходов и расходов

Инвестиционный бюджет

Расчетный баланс

Бюджет условно-постоянных издержек

Бюджет прямых трудовых затрат

Бюджет продаж

Сводный бюджет закупок

Сводный бюджет товарных запасов

Бюджет коммерческих расходов

Бюджет условно-переменных издержек

Бюджет движения денежных средств

Основные бюджеты

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ЭЛБИ» по состоянию на 31.12.2008г.

тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Код пок-ля | На начало отчетного года | На конец отчетного года |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |
| Нематериальные активы | 110 | - | - |
| Основные средства | 120 | 1026 | 4062 |
| Незавершенное строительство | 130 | 2598 | 63 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 140 | 136795 | 136795 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | - | - |
| Итого по I разделу | 190 | 140419 | 140920 |
| II.Оборотные активы |  |  |  |
| Запасы | 210 | 74225 | 186273 |
| в том числе |  |  |  |
| сырье, материалы и др.аналогичные ценности | 211 | 11398 | 14213 |
| затраты в незавершенном производстве | 213 | - | - |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 62827 | 172061 |
| НДС по приобретенным ценностям | 220 | 210 | 154 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 49480 | 67054 |
| в том числе |  |  |  |
| покупатели и заказчики | 241 | 42135 | 63630 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 359142 | 267367 |
| Денежные средства | 260 | 21766 | 11752 |
| Прочие оборотные активы | 270 | - | - |
| Итого по II разделу | 290 | 504823 | 532600 |
| БАЛАНС | 300 | 645242 | 673520 |
| Пассив |  |  |  |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 510 | 20000 |
| Добавочный капитал | 420 | - | - |
| Резервный капитал | 430 | 77 | 238 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 14012 | 17089 |
| Итого по разделу III | 490 | 14599 | 37327 |
| IV. Долгосрочные обязательства |  |  |  |
| Займы и кредиты | 510 | 0 | 17000 |
| Итого по разделу IV | 590 | 0 | 17000 |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 406527 | 411053 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 224116 | 208140 |
| в том числе |  |  |  |
| поставщики и заказчики | 621 | 216993 | 204118 |
| задолженность перед персоналом | 622 | 1021 | 1367 |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | 458 | 575 |
| задолженность по налогам и сборам | 624 | 5644 | 2080 |
| Доходы будущих периодов | 640 | - | - |
| Резервы предстоящих расходов | 650 | - | - |
| Прочие краткосрочные обязательства | 660 | - | - |
| Итого по разделу V | 690 | 630643 | 619193 |
| БАЛАНС | 700 | 645242 | 673520 |