

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.**  
**ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансы в коммерческом банке»

студентки 3 курса гр. № 331 экономического факультета

Асановой Вероники Гелаевны

**Тема работы:** «Бюджетирование как инструмент финансового планирования»

(на примере ООО «Дарэлль»).

Научный руководитель:

доценткафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Н.В.Алтухова

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.С. Балаш

Саратов,

2018

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность:** финансовое планирование и бюджетирование способствует сокращению нерационального использования ресурсов компании, что обеспечивает устойчивое и прогнозируемое положение.

**Степень разработанности:** совершенствование финансового планирования и бюджетирования на предприятии.

**Цель работы:** изучить финансовое планирование и бюджетирование, рассмотреть бюджетирование как инструмент финансового планирования на примере компании ООО «Дарэлль».

**Задачи:** изучить теоретические основы финансового планирования и бюджетирования; провести анализ финансового планирования ООО «Дарэлль»; разработать рекомендаций по улучшению финансового планирования и бюджетирования в ООО «Дарэлль».

**Предмет исследования:** финансовое планирование и бюджетирование.

**Объектом изучения** является компания ООО «Дарэлль».

**Научная новизна:** разработка мероприятий по улучшению финансового планирования и бюджетирования, предложениях по совершенствованию процессов бюджетирования.

**Теоретическая значимость:** сущность, понятие, виды и проблемы.

**Практическая значимость:** характеристика компании, анализ действующей практики применения финансового планирования и оценка финансирования капитальных вложений на примере бюджетирования ООО «Дарэлль». **Теоретико-нормативная база:** мероприятия по совершенствованию финансового планирования и бюджетирования, а также предложения по совершенствованию процессов бюджетирования в ООО «Дарэлль».

**Нормативно-правовая база** состоит из отчетных документов, учебных пособий, аналитических отчетов и ресурсов интернета.

**Структура магистерской работы:** введение, три главы и заключение.

## **1 Теоретические основы финансового планирования и бюджетирования организации**

### **1.2 Сущность и понятие финансового планирования и бюджетирования**

Финансовое планирование на предприятии – это планирование всех его доходов и поступлений, а также направлений расходования денежных средств. Назначение и сущность финансового планирования заключается в определении общих направлений финансовой деятельности предприятия, что имеет истоки к искусству стратегического видения генерала – умению находить пути в достижении победы.

Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного управления. А бюджетирование капитала – процесс разработки конкретных бюджетов по управлению капиталом предприятия – источникам формирования капитала и их размещение, например прогноз баланса активов и пассивов на конец предстоящего квартала.

Основные задачи, решаемые финансовым планированием: обеспечение финансовыми ресурсами и денежными средствами основной хозяйственной деятельности компании; определение прибыли и возможных факторов ее увеличения; пути выстраивания финансовых взаимоотношений с бюджетами и банками; обеспечение сбалансированности между доходами и расходами предприятия; контроль за финансовым состоянием и платежеспособностью предприятия.

Элементами планирования на предприятии являются подразделения, входящие в него, а также отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации их работы на горизонтальном уровне. Единое направление плановой

деятельности, общность целей всех элементов организации становится возможным в рамках вертикального единства подразделений и их интеграции.

## **1.2 Основные виды финансового планирования и бюджетирования**

Финансовое планирование в организациях включает три основные подсистемы: перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование.

Основным принципом, на основе которого строится система финансового планирования коммерческой организации, является превалирование стратегического планирования над текущим и оперативным планированием. Обычно различают две схемы организации работ по составлению бюджетов, то есть планов: по методу break-down (сверху – вниз, руководство предприятия определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли) и по методу build-up (снизу - вверх). По первому методу break-down работа по составлению бюджетов начинается "сверху" – руководство компании определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли, а после эти показатели детализируются по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия и включаются в планы подразделений. По методу build-up поступают наоборот. Не целесообразно использовать один из методов, нужно уметь комбинировать и выбирать для достижения целей.

## **1.3 Проблемы финансового планирования и бюджетирования малых и средних предприятий в России**

Размеры предприятий, масштабы производства, номенклатура продукции (услуг), наукоемкость продукции, интенсивность обновления производства, продукция (услуг) накладывают свои ограничения и обуславливают особенности планирования.

Планирование на малых фирмах осуществляется в условиях значительных финансовых и кредитных ограничений, поэтому планы развития зависят от финансовых и кредитных возможностей фирмы.

Повышению финансового потенциала фирмы будет способствовать планирование затрат и оборотных средств, так как экономия всех видов ресурсов и эффективное использование имеющегося потенциала фирмы являются источниками экономического роста предприятия и базой для перехода в средний по размерам бизнес.

В стратегическом плане среднего бизнеса становятся актуальными проблемы роста активов и уставного капитала как основы повышения залоговых гарантий и соответственно расширения возможностей привлечения инвестиций для развития фирмы. Развиваются стремления к увеличению доли рынка, поглощению фирм, развитию сети дилеров.

В среднем бизнесе становятся необходимыми практически все процедуры и механизмы профессионального внутрифирменного планирования.

## **2. Анализ финансового планирования ООО «Дарэлль»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Дарэлль»**

Компания ООО «Дарэлль» основана в 2000 году, специализируется на разработке, создании, производстве и реализации уникальных корпоративных подарков и сувениров, оказывает услуги по запросам индивидуальных подарков, основываясь на фундаментальных исследованиях потребности рынка России и зарубежных стран. Бизнес единица: корпоративные подарки. Соответствует трём критериям бизнес единицы: идентификация по прибыли; специфика рынка; самостоятельная операционная деятельность. Количество сотрудников в компании ООО «Дарэлль» - 24 человек.

Основными конкурентами компании являются: Группа компаний Дилавер – компания полного цикла; ООО «Октябрь» – новогодняя упаковка; Нофогодофф – прямой конкурент (г.Саратов); Ёлкаком – упаковка, а

также стали предлагать подарочные наборы к новогодним праздникам; ООО «РОСКОТРЕНД групп» - крупный конкурент с развитой структурой компании; ООО «Кондитер-Бест» - новогодние подарки.

Также был проведен SWOT-анализ и PEEST-анализ с помощью которых были получены более полные результаты о внутреннем и внешнем положении компании.

## **2.2 Анализ действующей практики применения финансового планирования в ООО «Дарэлль»**

Был проведен анализ финансового состояния ООО «Дарэлль» за 2014, 2015 и 2016 годы. Качественная оценка значений финансовых показателей ООО «Дарэлль» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации. Результаты анализа: чистые активы превышают уставной капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период; опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации; за 2016 год получена от продаж (253 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с аналогичным периодом 2014 года (+124 тыс. руб.); прибыль финансово-хозяйственной деятельности за рассматриваемый период составила 202 тыс. руб. (+146 тыс. руб. по сравнению с аналогичным периодом 2014 года); не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения. Низкая рентабельность активов (за 2016 год).

## **3.3 Оценка финансирования капитальных вложений на примере бюджетирования ООО «Дарэлль»**

Если поделить клиентов ООО «Дарэлль» по системе оплаты продукта или услуги на группы, то эти группы будут иметь следующие значения: 23% клиентов делают 100% предоплату; 44% клиентов осуществляют предоплату частями – 70/30% (предоплата/постоплата соответственно); 31% клиентов

оплачивают 50/50%(предоплата/постоплата соответственно);2% клиентов осуществляют 100% постоплату.

Закупка тех или иных продуктов от поставщиков компании производится конкретно под клиента, имея договорную основу по оплате.

Все решения связанные с предоставлением скидки клиентам, определением системы оплаты клиента (связанной с постоплатой, особенно со 100% постоплатой), закупок у поставщиков тех или иных продуктов и услуг принимает директор компании – таким образом, выстроена система бюджетирования в ООО «Дарэлль».

Так как компания занималась фактически перепродажей, не имея собственного производства (швейное, печатное), передавая это на аутсорс, то и не имела острой потребности в плане бюджетирования – такая тенденция характерна для малого и среднего бизнеса в России.

### **3 Разработка рекомендаций по улучшению финансового планирования и бюджетирования в ООО «Дарэлль»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию финансового планирования и бюджетирования в ООО «Дарэлль»**

Первое мероприятие: анализ уровня доходов и расходов за год, а в связи с сезонностью бизнеса упор на сентябрь – декабрь, февраль – март.

Следующим шагом будет выявление более популярных групп проданных товаров, чтобы ожидать ориентировочный приток заказов на будущий год.

Конкурентная среда, обстановка внутри и внешние обстоятельства –эти факторы влияют на деятельность компании, поэтому определяя среднесрочную перспективу, ориентироваться нужно на показатели прошлого года.

Не все клиенты следуют графику платежей. Мероприятие: планирование определенной дебиторской задолженности с опытом прошлых лет. А также

рекомендуется получать денежные потоки из разных источников, по разным направлениям – это поможет сгладить множественные колебания рынка.

Следующий метод: согласованность между отделами – проводить совещания с директором и руководителями отделов, где будет обсуждаться потребность распределения денежных средств по степени необходимости.

Далее метод правильного выбора стратегии и управления структурой активов, их оптимальным составом – от этого зависит устойчивость компании. Если ООО «Дарэлль» уменьшит свои запасы и ликвидные средства, то сможет пустить в оборот больше капитала, а значит получить больше прибыли, однако и возрастет риск неплатежеспособности компании и остановки деятельности.

Бесспорно, результаты деятельности компании зависят и от профессионализма и грамотности сотрудников в работе. Финансировать в знания и опыт сотрудников – значит финансировать в будущее компании.

### **3.2 Предложения по совершенствованию процессов бюджетирования в ООО «Дарэлль»**

Главным соперником мешающим достичь большей выгоды является она сама, так как не ведет планирования системы бюджетирования, а значит слабо предвидит все вытекающие данного процесса. Единственным верным решением, в этом случае, для компании ООО «Дарэлль» будет постановка системы бюджетирования, как необходимой составляющей.

Модель распределения системы бюджетов между руководителями: офис-менеджер – на его плечи ложится ответственность за планирование и контроль бюджета управленческих расходов; hr менеджер – частично управленческий бюджет, частично бюджет производственных накладных, частично бюджет коммерческих расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда; директор по маркетингу – частично бюджет коммерческих расходов, бюджет; логист – частично бюджет коммерческих расходов; заведующий



складом – бюджет производственных накладных расходов; главный бухгалтер – бюджет денежных средств, кредитный план, инвестиционный бюджет; ведущий экономист – бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых затрат на сырье и материалы, бюджет производственной себестоимости; руководитель по продажам – частично бюджет продаж.

Разрабатывая систему бюджетирования необходимо привязать её к системе мотивации, которая должна иметь следующее отношение к заработной плате: оклад + количество выполненных сотрудником работ по плану, где 100% выполнение плана воплощается в сумме равной окладу. Также систему мотивации нужно выстроить из дополнительной производственной премии и премии от работ сделанных отделом, где денежные средства между всей компанией и соответственно отделами распределяются равномерно.

По опыту поставщика ООО «Дарэлль», ООО «Ракета» в 2015 году имела объем продаж в 54900 тыс. руб., а начале 2016 года подготовилась и внедрила систему бюджетирования и мотивации, таким образом, на конец года получила объем продаж в 71370 тыс. руб.

Из предоставленных данных можно утверждать, что внедрение системы бюджетирования и мотивации работает, а доказательством является увеличившийся на 30% объем продаж по сравнению с прошлым годом.

Поэтому вышеизложенные мероприятия и предложения будут реализованы ООО «Дарэлль» в 2018 году.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Учитывая нынешнюю тенденцию от ведения финансового планирования и бюджетирования, необходимо принимать меры – работать сообща: согласовывать работу между коллективом, вести разделение ответственности по бюджетированию.

ООО «Дарэлли» является торгово-производственной компанией, занимающейся торговлей подарочных наборов, как новогодних, так и корпоративных. В ходе магистерской работы было изучено финансовое планирование и бюджетирование, рассмотрено бюджетирование как инструмент финансового планирования на примере компании ООО «Дарэлли».

Был изучен теоретический материал по теме финансового планирования и бюджетирования, выявлены основополагающие понятия, виды и проблемы.

Решена поставленная задача и дана развернутая характеристика ООО «Дарэлли»(включая виды деятельности, анализ организационной структуры, анализа конкурентов, SWOT-анализ, PEST-анализ).

Был проведен анализ финансового планирования ООО «Дарэлли», показавший что скрывается за структурой имущества и источниками его формирования.

В ходе работы были разработаны рекомендации по улучшению финансового планирования и бюджетирования в ООО «Дарэлли», предложены мероприятия по совершенствованию финансового планирования и бюджетирования в ООО «Дарэлли».

После изученного материала и проанализированных данных были приведены предложения по совершенствованию процессов бюджетирования в ООО «Дарэлли», которые будут внедряться в компанию в 2018 году.