

**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 «Финансовое планирование»

студента 3 курса экономического факультета

Канаева Михаила Владимировича

Тема работы: «Разработка методологических подходов к формированию системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса»

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита, д.э.н., профессор _____ А.В. Фоменко

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

Саратов 2018 г.

Актуальность исследования. Система финансового управления на российских малых предприятиях в современных рыночных условиях представлена довольно незначительно. Это связано с тем, что для создания и поддержания деятельности такой системы, в классическом ее понимании, необходимо регулярно тратить довольно существенные финансовые и материальные ресурсы, что является серьёзным препятствием для регулярного использования подобных инструментов в повседневной жизни компании.

К причинам отсутствия финансового планирования как системы в предприятиях малого бизнеса современной России, можно отнести следующие факторы – нехватка денежных ресурсов, нехватка квалифицированных кадров, общая нестабильность рыночной ситуации, малый штат сотрудников, узкая специализация, низкая доходность, низкий уровень менеджмента.

Даже малому предприятию для правильного построения бизнес-процессов и рационального управления запасами, персоналом и финансовыми потоками, важно знать такие ключевые показатели как, оборачиваемость товара или групп товаров, величину наценки на товар, себестоимость продукции и прочее. Необходимо создавать финансовые планы с разными горизонтами планирования и проводить регулярный анализ фактических показателей деятельности, для корректировки стратегии поведения на рынке.

Основой финансовой системы является управленческий учет, то есть, система сбора, регистрации, обобщения информации и показателей деятельности компании, направленной на улучшение эффективности бизнес процессов предприятия в частности и доходности деятельности организации, в общем.

Оптимальной системой для малого бизнеса, является классическая система бюджетирования коммерческого предприятия, представляющая взаимосвязь операционного инвестиционного и финансового бюджета. В свою очередь операционные бюджеты могут состоять из бюджета продаж, бюджета

производства, бюджета закупок и других. Инвестиционный бюджет включает бюджет капиталовложений, бюджет реализации внеоборотных активов, бюджет инвестиционных поступлений. Финансовый бюджет может состоять из бюджета движения денежных средств, бюджета прибылей и убытков, бюджета доходов и расходов и прогнозного баланса. Всё это объединяет сводный бюджет или как его еще называют – мастер-бюджет.

Цель и задачи исследования.Целью данной работы является изучение бюджетирования как элемента системы финансового управления. Определение понятия, сущности и роли бюджетирования в деятельности организации. Анализ методик и инструментов, применяемых в системе бюджетирования.Исследование современного международного опыта в данном вопросе, на примере флагманов западной индустрии. Рассмотрение перспектив развития малого бизнеса в целом и современного состояния финансового планирования на малых предприятиях РФ в частности. Оценка влияния системы бюджетирования на развитие малого бизнеса.

В задачи исследования входило: создание системы простых рекомендаций для малого бизнеса, как на основе имеющихся инструментов, с минимальными трудозатратами и полным отсутствием финансовых вложений организовать упрощенную систему финансового планирования на предприятии, без введения дополнительных штатных единиц. В предлагаемую систему, предполагается включить: бюджет продаж, бюджет закупок, бюджет расходов,сводный бюджет, бюджет движения денежных средств, плановый отчет о прибылях и убытках, плановый баланс. С предложениями по реализации анализа плановых и фактических показателей по результатам деятельности предприятия в запланированный период.

Научная новизна. На данный момент, все описанные в литературе системы бюджетирования, строятся на основании корпоративных моделей. Другими словами, это процессы, применяемые в крупных компаниях с большим штатом сотрудников и с использованием специальных учетных систем. В данной

работе составлена и сформулирована полная рабочая концепция создания и внедрения адаптированной системы финансового планирования на основе бюджетирования для предприятий малого бизнеса.

Практическая значимость. Результатом работы стала законченная концепция систематических пошаговых действий, направленных на создание полноценной рабочей системы бюджетирования на малом предприятии, учитывающая все существующие особенности данного сегмента бизнеса. Простота системы позволяет применять ее, даже на микропредприятиях, где штат сотрудников редко превышает количество 10 человек, результатом чего становится оптимизация управления финансовыми и трудовыми ресурсами, запасами, улучшить производственную дисциплину и проч. Предлагаемая система позволит повысить качество менеджмента на предприятии и как следствие повысит доходность и конкурентоспособность.

Апробация работы. Результаты исследований были представлены на Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы экономических отношений на пространстве ЕАЭС» (Самара, 2018)

Публикации. По результатам исследований опубликована 1 научная работа.

Декларация личного участия автора. Автор лично участвовал в анализе перспектив развития малого бизнеса в зависимости от развития экономики РФ, а так же сам разработал упрощенную модель бюджетирования для малого бизнеса. Обработка полученных данных, их интерпретация и оформление выполнены автором самостоятельно.

Краткое содержание работы

Глава 1. В первом разделе данной главы, изучается вопрос мирового опыта бюджетного планирования на предприятии. В главе рассматриваются международные системы учета, применяемые в международной практике, пакеты отчетности, используемые учетные системы. Описана специфика

финансового планирования, учета и отчетности предприятий США и Германии, на примере ведущих производственных корпораций.

Во втором разделе раскрывается понятие, сущность и роль бюджетирования в деятельности организации. Здесь описывается важность систематического применения инструментов бюджетирования для планирования и управления хозяйственной жизнью компании. Приводятся основополагающие истоки создания системы бюджетирования, отражается важность сравнения плановых и фактических показателей по истечении планового периода и инструменты, посредством которых можно воплотить эту систему в жизнь.

В третьем разделе первой главы приводится описание применяемых методик в реализации бюджетирования на предприятии, включая передовые, применяемые в настоящий момент. Приводится сравнение данных методик с описанием их положительных и отрицательных черт.

Глава 2. В первом разделе второй главы рассматриваются перспективы развития малого бизнеса в зависимости от развития экономики РФ. Здесь проанализировано воздействие таких макроэкономических показателей, как рост ВВП, величина инфляции и величина ключевой ставки на рост количества малых предприятий в РФ.

Во втором разделе, описывается современное состояние применения финансового планирования на малых предприятиях РФ. Приводится описание особенностей российского малого бизнеса и оценка тех проблем, с которыми сталкиваются его руководители при реализации систем финансового планирования.

Глава 3. Третья глава работы посвящена описанию подходов к внедрению финансового планирования на предприятиях малого бизнеса и представляет собой описание полной концепции реализации системы бюджетирования, адаптированной к особенностям малых предприятий РФ.

В первом разделе главы, описывается пошаговый процесс подготовки к созданию системы бюджетирования на малом предприятии, состоящая из нескольких шагов. А так же, непосредственно, реализация системы бюджетов, учитывая особенности данного сегмента предпринимательства.

Во втором разделе главы, описывается доступная методика соотнесения плановых и фактических показателей хозяйственной деятельности субъекта малого бизнеса с выявлением отклонений, их последующего анализа, описанием возможных причин их возникновения и предложением по действиям руководства на основании проведенного анализа.

В третьем разделе главы, дается оценка влияния системы бюджетирования на развитие малого бизнеса. Здесь приводятся, те преимущества, которые дает внедрение системы финансового планирования для малого предприятия, описываются области хозяйственной жизни компании, в которых можно повысить эффективность управления и снизить возможные риски.

Положения выносимые на защиту

1. Предлагаемая концепция построения системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса.
2. Методика сопоставления плановых и фактических показателей хозяйственной деятельности компании, входящая в предлагаемую концепцию.

Разработка путей преодоления проблем внедрения системы бюджетирования в малом бизнесе

Перед тем, как перейти непосредственно к процессу бюджетирования, для комплексного построения процесса планирования, необходимо выполнить ряд действий, в частности:

- определить горизонты планирования на краткосрочный и долгосрочный периоды;

- назначить центры финансовой ответственности (ЦФО);
- разработать исходные формы данных необходимых для составления бюджетов и отчетов;
- выбрать бюджетные формы, подходящие для вида деятельности компании;
- определить детальность составления каждого бюджета;
- расписать должностные инструкции, связанные с бюджетным планированием для каждого ЦФО;

При выборе горизонта планирования, желательно руководствоваться общепринятыми нормами, то есть, строить планы на календарный год, по итогам которого составлять отчетность. Это позволит компании, поставить перед собой реальные цели и грамотно используя бюджетный инструментарий, добиваться их. Так же годовой бюджет необходимо сегментировать на кварталы, а если позволяют трудовые ресурсы компании, на месяцы. Промежуточные бюджеты и оперативные отчеты, помогут избежать ошибок в бизнес-процессах и дают возможность исправлять их на стадии зарождения.

Распределение центров финансовой ответственности удобнее всего произвести по отделам компании. То есть, ЦФО будут: отдел сбыта, отдел закупок, отдел маркетинга, отдел логистики, бухгалтерия и так далее. Если же предприятие настолько мало, что о делении на отделы, речи не идет, то обязанности ЦФО, распределяются между сотрудниками, отвечающими за тот или иной бизнес-процесс, который соответствовал бы отделу.

Разработка исходных форм, заключается в создании и утверждении табличных документов, в которые ответственные сотрудники каждого ЦФО, будут вносить данные, от которых впоследствии, будет отталкиваться финансовый менеджер при составлении бюджетов. Если придерживаться классического метода бюджетирования – планировать от объема продаж, то исходные документы распределяться в следующей последовательности:

1. план продаж;
2. план закупок товаров, (сырья, комплектующих);
3. план расходов на маркетинг;
4. план транспортных расходов;
5. план накладных расходов;
6. план расходов на ФОТ (включая налоги и взносы с ФОТ);
7. инвестиционный план (план вложений в основные фонды либо оборотные активы).

Таблица 1– Прогноз объемов продаж

Номенклатура		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	ГОД
Товар 1	Объем	15 000,00	23 000,00	20 000,00	17 000,00	15 000,00
	Цена	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
Товар 2	Объем	1 500,00	2 000,00	3 400,00	1 750,00	1 500,00
	Цена	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Товар 3	Объем	35 000,00	40 000,00	40 000,00	35 000,00	35 000,00
	Цена	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00

Как видно из таблицы 1, такая структура организации данных дает возможность наглядно увидеть предполагаемый объем реализации и цену реализации по каждому товару в разрезе кварталов и суммарно за год. По такому же принципу, можно детализировать таблицу до месячных показателей. Такие таблицы, удобнее всего создавать в табличном редакторе Excel, который входит в стандартный набор MicrosoftOffice. На основании прогноза объемов продаж, предоставленного отделом реализации, можно составить бюджет продаж –таблица 2.

Таблица 2 – Бюджет продаж

Номенклатура		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	ГОД
Товар 1	Объем	15 000,00	23 000,00	20 000,00	17 000,00	75 000,00

	Цена	21,00	21,00	21,00	21,00	-
	Выручка	315 000,00	483 000,00	420 000,00	357 000,00	1 575 000,00
Товар 2	Объем	1 500,00	2 000,00	3 400,00	1 750,00	8 650,00
	Цена	250,00	250,00	250,00	250,00	-
	Выручка	375 000,00	500 000,00	850 000,00	437 500,00	2 162 500,00
Товар 3	Объем	35 000,00	40 000,00	40 000,00	35 000,00	150 000,00
	Цена	15,00	15,00	15,00	15,00	-
	Выручка	525 000,00	600 000,00	600 000,00	525 000,00	2 250 000,00
Валовая выручка		1 215 000,00	1 583 000,00	1 870 000,00	1 319 500,00	5 987 500,00

Как можно заметить бюджет продаж, отличается от плана продаж наличием строк с динамикой получения выручки поквартально, по каждой номенклатурной единице. Стока «Выручка» получается перемножением «Объема» на «Цену» товара. А результат строки «Валовая выручка» – суммированием значения «Выручка» по всем товарам. Поскольку, бюджет продаж составлялся на основе предыдущей таблицы. То степень детализации, с которой составлен этот бюджет – поквартально. Данный бюджет, дает представление, какой валовый объем выручки можно получить в каждом квартале планируемого года и соответственно, можно потратить. Это становится отправной точкой для составления расходных бюджетов.

Но, необходимо отметить, что такой вид таблицы актуален при условии оплаты покупателями по факту поставки. Если в договорных отношениях с клиентами, присутствует отсрочка платежа, то ее рекомендуется учесть.

Далее имея план и бюджет продаж, можно спрогнозировать закупку товаров у поставщиков. Для этого следует предоставить в отдел закупок план продаж, в котором отражены обороты товара в натуральном выражении и, на основании которого снабжение составит план закупок с учетом складских остатков и нормами по формированию резервов.

При ведении торгово-закупочной деятельности, особенно в сфере дистрибуции непродовольственных товаров, рационально иметь постоянный небольшой складской запас товаров, для обеспечения бесперебойных поставок

существующим клиентам, а так же для выполнения отгрузок вновь привлеченным покупателям. В связи с чем, необходимо учесть этот запас при планировании объемов закупок. Расчет объема закупки производится с учетом резервирования. В результате, из таблицы мы видим количество товара, которое необходимо будет закупить, а так же закупочные цены.

Разработка упрощенной системы анализа плановых и фактических показателей бюджетирования

Создание и внедрение системы балансов на предприятии, является лишь частью работы по организации системы финансового планирования. Это можно объяснить тем, что запланировать свою деятельность предприятие может, но как понять, сработал ли план или нет? Для этого предназначен, так называемый «Анализ план-факт». При реализации этого анализа, плановые данные, по истечении планового периода (года, если планирование производилось на год), или его сегмента (месяца, если планирование производилось с помесечной детализацией), сравниваются с фактическими данными, то есть теми показателями, которые получились у предприятия в процессе ведения хозяйственной деятельности за этот период.

Таблица 3 – Анализ план-факт для бюджета продаж

Номенклатура		I кв.			II кв.		
		Плановые показатели	Фактические показатели	Отклонение	Плановые показатели	Фактические показатели	Отклонение
Товар 1	Объем	15 000,00	14 500,00	-500,00	23 000,00	19 700,00	-3 300,00
	Цена	21,00	21,00	0,00	21,00	22,00	1,00
	Выручка	315 000,00	304 500,00	-10 500,00	483 000,00	433 400,00	-49 600,00
Товар 2	Объем	1 500,00	1 600,00	100,00	2 000,00	2 000,00	0,00

	Цена	250,00	250,00	0,00	250,00	250,00	0,00
	Выручка	375 000,00	400 000,00	25 000,00	500 000,00	500 000,00	0,00
Товар 3	Объем	35 000,00	35 000,00	0,00	40 000,00	38 700,00	-1 300,00
	Цена	15,00	15,00	0,00	15,00	16,00	1,00
	Выручка	525 000,00	525 000,00	0,00	600 000,00	619 200,00	19 200,00
Валовая выручка		1 215 000,00	1 229 500,00	14 500,00	1 583 000,00	1 552 600,00	-30 400,00

Если детально проанализировать отклонения в таблице 3, то можно увидеть, что в первом квартале, отделом продаж, не был выполнен план по реализации «Товара 1» на 500 шт., а план по «Товару 2» был перевыполнен на 100 шт. План по реализации «Товара 3», выполнен в полном объеме.

Какие причины могли способствовать такому развитию событий в части реализации «Товара 1»? Приведем основные из возможных причин:

- была выбрана неправильная маркетинговая стратегия со стороны отдела маркетинга по продвижению Товара 1;

- были приложены недостаточные усилия по предложению клиентам компании «Товара 1», со стороны отдела продаж;

- компания конкурент реализует «Товар 1» по более низкой цене;

- на рынке появился товар-конкурент с лучшими потребительскими свойствами и меньшей ценой, нежели «Товар 1» реализуемый компанией;

- прочие возможные причины.

При возникновении подобной ситуации, руководителем компании организуется совещание с представителями отдела закупок, отдела продаж, маркетингового отдел, где выясняются причины невыполнения плана по реализации «Товара 1». Если причина в изменении конъюнктуры рынка, то в бюджет могут быть внесены коррективы, на снижение плана по объемам реализации «Товара 1». Если причина в менеджменте процесса закупки, маркетинга или реализации, по итогам совещания разрабатывается и утверждается пакет мер, направленных на исправление допущенных ошибок, увеличения объемов продаж и выходу на плановые показатели.

Анализируя отклонения за второй квартал, на примере того же «Товара 1», можно увидеть, что падение объемов продаж увеличилось, как в абсолютном выражении, так и в процентном от запланированного объема.

По итогам анализа результатов работы за второй квартал, руководителем компании, так же инициируется совещание, на котором, в составе представителей отделов: маркетинга, закупок и реализации, разбирается ситуация с продолжающимся падением объема продаж «Товара 1» и с возникшим снижением объема продаж «Товара 3».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе рассмотрено бюджетирование, как элемент системы финансового планирования, выделены понятие, сущность роль бюджетирования в деятельности организации в условиях современного рынка. Исследован опыт зарубежных и отечественных предприятий в сфере финансового планирования, проведен обзор передовых и классических методик бюджетирования, анализа и отчетности. Проанализированы перспективы развития малого бизнеса и степень реализации финансового планирования в структуре их управления. Дана оценка влияния системы бюджетирования на развитие малого бизнеса в РФ.

На основе этих данных сформированы практические рекомендации по внедрению адаптированной системы финансового планирования и контроля.

Структура предложенной концепции состоит из следующих пунктов:

1. Определение горизонтов планирования на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
2. Назначение центров финансовой ответственности в разрезе отделов, а при малой штатной численности – сотрудников исполняющих тот или иной бизнес-процесс;
3. Разработка исходных и отчетных форм предоставления информации;

4. Выбор необходимых бюджетов, которые будут формироваться на постоянной основе, для отражения всех бизнес-процессов малого предприятия;

5. Определение детализации составления бюджетов согласно потребности руководства в подробности информации;

6. Рекомендации по составлению должностных инструкций для ответственных лиц ЦФО;

7. Пример построения бюджетов на основе исходных данных;

8. Пример анализа плановых и фактических показателей с выявлением отклонений, их интерпретацией и рекомендациями по работе с ними.

Реализация данной концепции последовательных шагов, позволит внедрить систему финансового планирования на предприятии в максимально сжатые сроки, посредством привлечения к процессу штатного бухгалтера или экономиста. Не потребует каких бы то ни было существенных финансовых вложений и трудозатрат. Результатом же ее внедрения будет увеличение эффективности управления во всех областях хозяйственной деятельности, включая общий менеджмент компании, мотивацию сотрудников и повышение уровня трудовой дисциплины.