

**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»

студентки 3 курса экономического факультета

Шандыбиной Марины Владимировны

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

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н. \_\_\_\_\_ А.Н. Айриева

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

Саратов 2018

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Финансовое планирование является важным элементом в функционировании предприятия. Для того чтобы предприятие эффективно функционировало финансисты применяют в своей работе бюджетирование. Оно помогает планировать движение ресурсов на определенный период и обеспечивает целостную эффективную систему управления.

Различные исследования показывают, что российские предприятия применяют фрагментарное бюджетирование в своей работе, поэтому эффективность работы предприятия носит фрагментарный не постоянный характер. При грамотном применении бюджетирования зависит благополучие и стабильность работы предприятия, так как грамотное распределение доходов, привлечение денежных вложений повышает эффективность работы предприятия. Только в том случае, когда предприятие проектирует финансовые планы, контролирует их реализацию можно констатировать успешность развития работы предприятия.

Не проработанность проблемы заключается в том, что российские предприятия опираются в своей работе на опыт прогнозной и плановой деятельности, который не всегда соответствует экономическому состоянию на сегодняшний момент. Также разработка технико-экономического обоснования, оценка экономической эффективности планов бывает противоречивой и не соответствующей работе конкретного предприятия.

Финансист должен учитывать прогнозирование и оценку в своей работе, но при этом строго следовать интересам работы предприятия и выдвигаемым целям в работе.

Изменения рыночных условий деятельности предприятий актуализирует потребность в формировании системы планирования российской практики и специфики мировой экономики для того, чтобы

успешно прогнозировать развитие предприятия, которое будет обеспечивать стабильность в работе.

Степень разработанности проблемы. Проблема бюджетирования как инструмента повышения эффективности управления предприятием является актуальной в современных исследованиях. Такие российские учёные, как Васильева М.В., Родионова В.М., Игудин А.Г., Ширкевич Н.А., Ходорович М.И., Лавров А.М., Хурсевич С.Н., Богачева О.В., Гусев С. И., а так же иностранные ученые: Смит С., Брю С., Кинг Д., Вайнгаст Б., Хассел Х. Исследовали различные проблемы бюджетирования.

Целью диссертационного исследования является исследование процесса бюджетирования как инструмент финансового планирования предприятия, на примере ФГУП «Почта России» Балашовский почтамт.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность, структуру бюджетирования как инструмента финансового планирования;
- установить роль бюджетирования в системе управления предприятия;
- определить взаимосвязь бюджетирования с имеющимися технологиями бухгалтерского учета в организации;
- составить организационно-экономическую характеристику деятельности организации;
- рассмотреть стратегию развития ФГУП Балашовский почтамт.
- исследовать применение системы бюджетирования, влияющей на принятие управленческих решений на предприятии.
- предоставить алгоритм принятия управленческих решений с учетом специфики деятельности бюджетных учреждений, на примере ФГУП Балашовский почтамт.

Объект исследования: финансовое планирование бюджетного предприятия.

Предмет исследования: совокупность отношений по бюджетированию и планирование экономической деятельности бюджетного учреждений.

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

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

Научная новизна исследования:

1. Дано уточненное определение бюджетирования предприятия как процесс согласованного планирования, который помогает управлять деятельностью предприятия, разрабатывать сметы и экономические показатели, позволяющие каждой сфере деятельности предприятия внести вклад в общее развития предприятия. Разработана авторская модель бюджетирования, которая может быть применена на анализируемом предприятии.

2. Выявлены важнейшие проблемы бюджетирования ФГУП Балашовского почтамта. К ним относятся низкая платежеспособность, рентабельность, а также высокий уровень кредиторской задолженности.

3. Определены наиболее типичные виды рисков в процессе бюджетирования ФГУП Балашовского почтамта: рост ставок по кредитам банков, валютный риск, инфляционные риски, риск сокращения ликвидности.

4. Разработаны основные направления совершенствования бюджетирования ФГУП Балашовского почтамта на ближайшие годы: - определение целей и задач, которые должно решить бюджетирование; - разработка финансовой модели – на основе анализа организационной структуры, бизнес-процессов и производственных процессов формируется финансовая структура, выделяются центры финансовой ответственности и учета; - разработка бюджетной модели - формируется в соответствии с финансовой моделью и представляет собой систему бюджетов. Для каждого бюджета определяется алгоритм формирования плановой и фактической версий показателей; - разработка пакета документов, регламентирующих процесс бюджетирования; - автоматизация системы бюджетирования.

5. Разработана методика повышения эффективности процесса бюджетирования на основе использования схем лизинга.

Теоретическая значимость исследования: проанализированы основные функции бюджетирования и охарактеризованы методики оценки эффективности финансирования предприятия.

Практическая значимость исследования: разработан организационно-экономический механизм принятия управленческого решения для ФГУП Балашовский почтамт.

Положения, выносимые на защиту:

1. Сформулированы предложения по уточнению содержания понятия бюджетирования.

2. Обоснованное методическое положение по оценке эффективности системы бюджетирования, включающие в себя факторы и результаты, и их обоснование в качестве количественно измеряемых

показателей позволяет выявить слабые и сильные стороны в работе предприятия ФГУП Балашовский почтамт.

3. Предложена обобщенная характеристика эффективности системы бюджетирования ФГУП Балашовский почтамт, которая позволяет выделить основные направления совершенствования бюджетирования на предприятии.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

### **Краткая характеристика работы**

В первой главе магистерской диссертации под названием «Теоретические аспекты бюджетирования как инструмента финансового планирования» рассмотрены, теоретические аспекты бюджетирования как инструмента финансового планирования, включая понятие, постановку системы бюджетирования, функции и методы разработки бюджетов.

Под бюджетированием понимают процесс согласованного планирования, который помогает управлять деятельностью предприятия, разрабатывать сметы и экономические показатели, позволяющие каждой сфере деятельности предприятия внести вклад в общее развитие предприятия.

В предлагаемой нами модели рассматривается бюджетирование с точки зрения стратегического планирования. Мы считаем, что применение данной модели приведёт к усовершенствованию информационного материала, возможности более детальной корректировки текущих и долгосрочных планов, что позволит улучшить экономическое положение предприятия.

Из разработанной модели мы охарактеризовали критерии каждого показателя, которые дадут возможность усилить процесс бюджетирования.

Долгосрочно-стратегическое планирование возможно осуществить за счет: сформулированной миссии предприятия, направленной на удовлетворение потребностей потребителей; разработку цели о том, что хочет предприятие иметь через 5 лет; корректировка текущих и долгосрочных планов.

Годовое планирование бюджета происходит за счет анализа дебиторской задолженности, сезонных потребностей потребителя, бюджет НДС, бюджета движения денежных средств, прогнозный баланс.

Информационное обеспечение осуществляется за счет усовершенствования программы 1С бухгалтерия, усовершенствование программы информирования клиентов об этапах доставки почты.

Контроль, корректировка должна осуществляться за счет снижения бюрократической валакиты документов (необходимо упростить прием и выдачу заказов), увеличить контроль над платежами, отчетах о прибыли и убытков; пересмотреть условия договоров с контрагентами, которые поставляют товар, найти возможности более быстрой доставки товара.

Современное бюджетирование представляет собой интегрированный учет финансового и управленческого бюджета, а также управленческий учет бюджетной бухгалтерии.

К основным функциям бюджетирования чаще всего относят планирование и координацию, принятие решения и перераспределения полномочий, оценивание деятельности, оценивание и переоценивание достижений, межличностное взаимодействие персонала и трудовая мотивация, контролируемость и анализ работы предприятия.

Основными методами бюджетирования выступает метод прироста и метод нулевого базиса.

Вторая глава «Анализ бюджетирования ФГУП Балашовский почтамт» посвящена анализу бюджетирования ФГУП Балашовский почтамт, в нее входит организационно-экономическая характеристика, показатели

современного состояния Балашовского почтамта, анализ внешней и внутренней среды.

ФГУП Балашовский почтамт большое предприятие, предлагающее разнообразный и современный ассортимент товаров и услуг.

По итогам анализа нами было выявлено, что платежеспособность данной организации низкая. Причинами могут быть невыполнение плана по реализации продукции, повышение ее себестоимости, невыполнение плана прибыли и как результат недостаток собственных источников самофинансирования предприятия. Также одной из причин ухудшения платежеспособности может быть неправильное использование оборотного капитала: отвлечение средств в дебиторскую задолженность, вложение в сверхплановые запасы и на прочие цели, которые временно не имеют источников финансирования.

Также было установлено снижение рентабельности предприятия, что может быть обусловлено многими причинами, одними из которых являются снижение объемов продаж, увеличение затрат на производство и реализацию продукции, неоправданный прирост активов в обороте. В свою очередь, снижение объемов продаж может быть вызвано снижением спроса продукции на рынке, а увеличение затрат – повышением цен поставщиков, перебоями в поставках. Если выявляется прирост активов в обороте, их низкая оборачиваемость, то причины, мы считаем, кроются в недостаточной деловой активности лиц, ответственных за состояние товарно-материальных запасов и состояние расчетов с покупателями (заказчиками).

Исследование данного предприятия показал слабую финансовую устойчивость почтамта, что позволяет сделать следующие выводы: Балашовский почтамт зависит от головной организации, неспособен поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников.



Также очень важной проблемой является устаревшее и изношенное оборудование, что в свою очередь, заметно снижает прибыльность предприятия.

На сегодняшний день есть много плюсов и минусов в работе данной организации, но применение бюджетирования, разработка стратегии развития приводит к улучшению работы почтамта.

Таким образом, без планирования бюджетирование предприятие становится не рентабельным, необходимо постоянно разрабатывать стратегии развития и следить за их реализацией.

Третья глава «Совершенствование процесса бюджетирования с целью повышения эффективности деятельности ФГУП Балашовский почтамт» содержит основные направления совершенствования системы бюджетирования с целью повышения эффективности принятия управленческих решений на предприятии, среди которых расчёт прогнозных показателей развития, а также разработка алгоритма принятия управленческих решений с учетом специфики деятельности бюджетных учреждений.

Рассмотрев методику расчета лизинговых платежей ФГУП Балашовского почтамта, рассчитав лизинговые платежи, можно сделать вывод, что приобретение оборудования в лизинг является на сегодня выгодной формой покупки оборудования. Договор лизинга позволяет сохранить оборотные средства предприятия, распределить платежи на несколько лет и легально снизить налоговые отчисления.

В настоящий момент лизинговые операции начали широко применяться в практике российских коммерческих банков и специализированных лизинговых компаний. Важным фактором успеха лизингового бизнеса является выбор рациональной организационной структуры лизинговой компании и высокая профессиональная подготовка ее персонала. Лизинговую компанию отличает большое количество

аналитических служб, сильное маркетинговое и юридическое обеспечение. Постоянное взаимодействие с банковскими учреждениями, страховыми компаниями и региональными властными структурами.

Значение лизинга для экономического развития состоит в его способности быть эффективным финансовым инструментом приобретения и обновления основных средств как для малых и средних предприятий, так и крупного бизнеса.

Таким образом, сегодня лизинг является основным способом оказания практической помощи в приобретении машин и оборудования, в подъеме и укреплении материально-технической базы и перерабатывающих предприятий. Практика применения лизинга, подтвердила его высокую экономическую эффективность. Проведенная работа позволяет говорить о том, что лизинг является перспективным и действенным методом для увеличения прибыли предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенный в диссертационной работе анализ проблем формирования и функционирования систем бюджетирования предприятий позволил сделать следующие выводы:

1. Бюджетированию сложна система управления, которая является необходимым элементом в развитии предприятия, но имеет различные сложности внедрение.

2. Любое предприятие должно планировать свой бюджет на период, квартал, год и разрабатывать стратегии своего развития.

3. Анализ бюджетирования и стратегий развития предприятия «Почта России» Балашовский почтамт показал, что это предприятие имеет различные трудности в реализации целей и повышения своей рентабельности. Разработанные стратегии позволили увидеть необходимые сферы деятельности, которые требуют корректировки и новых задач в своем развитии.

В диссертационной работе проведен анализ научной литературы по определению сущности и места бюджета и бюджетирования в системе управления предприятием, что позволило развить и дополнить принципы бюджетирования.

Предложено уточненное понятие бюджета предприятия как текущего финансового плана по достижению целей, в котором находит отражение, будущее финансовое состояние предприятия, на определенный период по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям: капитальным и финансовым вложениям.

Через выделенные функции установлено место бюджетирования:

1. Коммуникация и координация различных подразделений предприятия и видов деятельности, позволяющие согласованно действовать и корректировать отклонения в своей деятельности. Бюджет позволяет планировать и распределять обязанности между руководителями структурных подразделений, что в свою очередь приводит к точным целям стратегии развития.

2. Контроль текущей деятельности. Постоянное контролирование позволяет увидеть отклонения в деятельности подразделений.

3. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации. Составление бюджета позволяет уточнить и конкретизировать планы работы.

В связи с этим в диссертационной работе раскрыта роль финансовой структуры в системе планирования и предложены подходы к разработке бюджетов для различных типов центров ответственности.

Одной из самых сложных проблем является разработка комплексной и единой методики текущего финансового планирования, направленной на достижение и реализацию финансовых целей. Она была решена в диссертационном исследовании посредством обоснования функционально-процессной модели на примере бюджетирования доходов и расходов организации.

В качестве подхода, учитывающего совокупный денежный поток и влияющих на него факторов, предложено использование методики, основанной на матрице финансовых стратегий.

В целях анализа фактора, представленного финансовым состоянием организации, оказывающего влияние на эффективность бюджетирования в диссертационной работе обоснован подход, позволяющий оценить комплексное финансовое состояние организации, основанный на бальном методе.

Учитывая рассмотренные подходы и их недостатки, в диссертационном исследовании предложена методика реализации финансовых целей в функционально-процессной модели бюджетирования.

В диссертационной работе разработаны методические положения по оценке эффективности системы бюджетирования, включающие в себя факторы и результаты и их обоснование в качестве количественно измеряемых. Предложена обобщенная характеристика эффективности системы бюджетирования предприятия на основе сопоставления эффекта от реализации целей в системе бюджетирования и расходов, связанных с реализацией целевых инициатив.

В диссертационном исследовании разработаны рекомендации организационного и финансового характера по совершенствованию системы бюджетирования и произведено экспериментальное внедрение разработанных методических рекомендаций и практических подходов в условиях конкретной организации ФГУП Балашовский почтамт.

Реализация разработанных в диссертации методических положений и практических рекомендаций позволит предприятиям повысить эффективность управления финансовыми ресурсами и финансовым состоянием, использовать бюджетирование в комплексной системе планирования.