

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
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

**Павлова Николая Николаевича**

**Тема работы: «Анализ, планирование и формирование бюджета  
торгового объекта розничной сети»**

Научный руководитель:

Профессор кафедры дифференциальных  
уравнений и математической экономики,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ В.А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2021

## Введение

Актуальность темы исследования. Розничная торговля является важнейшей структурной составляющей ВВП предназначенная домохозяйствам для личного потребления.

Организационно розничная торговля представлена сетью розничных магазинов и покупателями представляющие домохозяйства.

Характер развития розничной торговли в России в значительной мере определяется принятой в стране экономической моделью. За прошедшие годы были преодолены такие явления как дефицит практически всех товаров на потребительском рынке, открыт широкий доступ на российский рынок некоторых ранее дефицитных товаров. Платежеспособный спрос стал главным регулятором функционирования розничной торговли.

Степень научной разработанности проблемы. В российских и зарубежных работах по финансовому планированию и бюджетированию деятельности торговых организаций изложены как теоретические аспекты, так и методологические. Бюджетированию в торговой деятельности посвящены работы А. Апчера, М.А. Вахрушиной, О.Н. Волковой, В.Б. Ивашкевича, В.Э. Керимова, Д. Хиггинса, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремета и другие.

Классический механизм бюджетирования исследовали С.А. Агапцев, Р.Л. Акофф, В.В. Бочаров, О.Н. Волкова, Е.Ю. Добровольский, А.М. Ковалева, О.Н. Лихачева, Ю.С. Масленченков и другие. В их трудах изложены механизмы бюджетирования, предложены структуры центров финансовой ответственности. Однако, не достаточно исследовалось финансовое бюджетирование, оперативное, тактическое и стратегическое управление, а в механизмах бюджетирования отсутствовала связь со стратегическим развитием торговых организаций.

Процессно-ориентированное бюджетирование исследовалось в трудах Дж. Антоса, Дж. Бримсона, И.Б. Немировского, И.А. Старожуковой. Но, актуальными остаются исследования теоретических и методических механизмов бюджетирования в процессе операционной и текущей

деятельности торговых компаний. Соответственно, требуется совершенствование не только методологий, но и понятийных аппаратов, на базе которых формируются механизмы бюджетирования в торговых организациях.

Цель исследования заключается в обосновании необходимости совершенствования системы бюджетирования в розничных торговых организациях.

Исходя из цели, были сформированы следующие задачи исследования:

- изучение теоретических основ анализа, планирования и бюджетирования в розничной сети торгового объекта;
- ознакомление с методикой бюджетирования в сетевой компании розничной торговли на примере розничной сети «Магнит»;
- описание основных направлений повышения эффективности бюджетирования на предприятиях розничной торговли.

Объектом исследования выступает сетевая компания розничной торговли «Магнит» г. Саратов.

Предметом исследования выступают механизмы бюджетирования, экономические отношения в процессе розничной торговли.

В ВКР МД изложены инновационные методики операционного и финансового бюджетирования базируемые на анализе систем бюджетирования в ПАО «Магнит» и многочисленных научных разработок в области бюджетирования в торговых организациях.

Именно в исследовании организационных основ построения структуры бюджетирования на примере розничных торговых организаций и заключается научная новизна данной работы.

## **Основные направления повышения эффективности бюджетирования на предприятиях розничной торговли**

### **1. Оптимизация бюджетирования – улучшение процесса в целях повышения его эффективности**

Для современного периода характерно отсутствие у большинства предприятий торговли стратегического и оперативного бюджетирования. Обзор научных исследований, посвящённых стратегическому бюджетированию [64], привлек наше внимание в аспекте приоритетных стратегических направлений деятельности предприятия торговли в сфере бюджетирования. Особое значение стратегическое бюджетирование приобретает в современном периоде по разработке эффективных путей восстановления экономики после пандемии.

Несмотря на то, что стратегические бюджеты не наполнены количественными показателями, они способствуют своевременному и качественному выполнению годовых бюджетов в составе планов социально-экономического развития предприятий торговли. Кроме того, у бюджетирования сформировался сугубо фрагментарный процесс в традиционных контроллинговых показателях: инвестиционной привлекательности, кредиторской и дебиторской задолженностей, показателей ликвидности, величины валовой и чистой прибыли, рентабельности торговли и собственного капитала, стоимости предприятия, активов, структуры себестоимости. Нельзя не заметить, что при кажущейся многоаспектности и обширности стратегического бюджетирования имеет место его отрыв от системы внутрифирменного планирования, которое состоит из оперативных бюджетов [58]. Принципиально новые решения проблемы стратегического бюджетирования даёт формирование многоцелевой системы предприятия [67, 68], содержащей методы и инструменты, способствующие разработки сбалансированной и эффективной системы планов. Сегодня очень актуально сбалансированное бюджетирование [69]. Сам процесс сбалансированного бюджетирования в конечном итоге сводится к внедрению сбалансированной систем бюджетов (ССБ) на предприятии [70, 71]. Поскольку принцип баланса

ССБ требует учитывать необходимые составляющие в деятельности предприятия: традиционные финансовые бюджеты и факторы, влияющие на них. Другими словами, появляется возможность формализовать стратегию в бюджеты, сгруппированные по финансовым перспективам.

Глубокое и всестороннее рассмотрение различных аспектов теории и практики бюджетирования убедило, что системы бюджетирования являются важнейшими инструментами сбалансированного управления торговыми процессами.

В табл. 3.1 обобщена сбалансированная система показателей (далее ССБ) [72].

Таблица 3.1 - Сбалансированная система показателей

Перспектива	Стратегическая цель	Наименование показателя
Финансовые бюджеты	Увеличение чистого денежного потока	Рентабельность активов, ROA, %
		Коэффициент чистой прибыли, Кчист.пр
		Коэффициент изменения валовых продаж, Кизм.вал.пр
		Коэффициент себестоимости реализованных товаров, Кпр.себ
		Коэффициент текущей ликвидности, Кт.л
		Коэффициент быстрой ликвидности, Кб.л
		Коэффициент абсолютной ликвидности, Ка.л
		Коэффициент оборачиваемости активов, ОА, обороты
		Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, ОДЗ, обороты
		Рентабельность торговли, Рторг., %

Контролировать ССБ на стратегическом и оперативном уровнях позволяет разработанная система бюджетирования, состоящая из стратегического, оперативного бюджетирования и операционных бюджетов [78, 69]. В ССБ

стратегического уровня входят финансовые бюджеты, разработанные на три года [79]:

- расчетные балансы с рентабельностью активов (ROA);
- бюджеты доходов и расходов с расчетами выручки от продаж, издержек, чистой прибыли;
- бюджеты движения денежных средств с расчетами вступительного и конечного сальдо (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Внедрение сбалансированной системы показателей в стратегическое бюджетирование

ель	Вид бюджетов	ССБ	Целевое значение	ФО	Отв. ответств.	Сроки выпол.
Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)	Бюджет доходов и расходов	Выручка от продажи	1 год: Кизм.вал.пр = 0,250 2 год: Кизм.вал.пр = 0,280 3 год: Кизм.вал.пр = 0,310	Стратегический уровень управления	Заместитель генерального директора по финансам	3 года с разбивкой по годам
		Издержки	1 год: Кпр.себ = 0,6 2 год: Кпр.себ = 0,6 3 год: Кпр.себ = 0,6			
		Чистая прибыль	1 год: Кчист.пр = 0,110 2 год: Кчист.пр = 0,117 3 год: Кчист.пр = 0,125			
	Бюджет движения денежных средств	Вступительное и конечное сальдо	Устанавливаются руководителем предприятия			
Расчетный баланс	Рентабельность активов (ROA)	1 год: ROA = 15 % 2 год: ROA = 16 % 3 год: ROA = 17 %				

Внедрение ССБ оперативного уровня в оперативное бюджетирование: показатели стратегических бюджетов, составленные на один год, спускаются в основные финансовые бюджеты оперативного бюджетирования с поквартальной разбивкой:

- расчетный баланс – рентабельность активов (ROA), оборачиваемость активов, оборачиваемость дебиторской задолженности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности;
- бюджет доходов и расходов – выручка от реализации, издержки, чистая прибыль;
- бюджет движения денежных средств – вступительное сальдо, конечное сальдо;
- бюджет продаж – выручка от реализации (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Внедрение сбалансированной системы показателей в оперативное бюджетирование [80]

ель	Вид бюджетов	ССП	Целевое значение	ФО	ответ.	Сроки выполн.
Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)	Бюджет доходов и расходов	Выручка от продажи	Кизм.вал.пр = 0,250	Подразделение финансов	Заместитель генерального директора по финансам	1 год с разбивкой по кварталам
		Издержки	Кпр.себ = 0,6			
		Чистая прибыль	Кчист.пр = 0,110			
	Бюджет движения денежных средств	Вступительное и конечное сальдо	Устанавливаются руководителем предприятия			
		Оборачиваемость дебиторской задолженности	14 оборотов			
	Расч	Рентабельность	15%			

етный баланс	активов (ROA)			
	Оборачиваемость активов	1,4 оборота		
	Коэффициент текущей ликвидности	2,2		
	Коэффициент быстрой ликвидности	1		
	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,22		

Составление и взаимоувязка операционных бюджетов: показатели оперативного бюджетирования спускаются в операционные бюджеты (срок 1 месяц) (см.табл. 3.4):

- бюджет продаж – выручка от продажи, рентабельность продаж;
- бюджет прямых затрат на материалы – стоимость закупленных товаров, отклонение план/ факт стоимости материалов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда – фонд оплаты труда сотрудников, отклонение план/факт по фонду оплаты труда сотрудников;
- бюджет общепроизводственных накладных расходов – доля общепроизводственных накладных расходов в себестоимости;
- бюджет себестоимости реализованных товаров – отклонение план/факт по бюджету себестоимости, доля переменных и постоянных издержек в себестоимости;
- бюджет управленческих расходов – доля управленческих расходов в полной себестоимости;
- бюджет коммерческих расходов – доля коммерческих расходов в полной себестоимости.

Таблица 3.4 - Внедрение сбалансированной системы показателей в операционные бюджеты [80]

Цель	Вид бюджетов	ССП	Целевое значение	Ц ФО	О твет.	С роки
Увеличение чистого денежного потока (ЧДП)	Бюджет продаж	Выручка от реализации Рентабельность продаж	Месячные показатели определяются путем деления квартальных показателей оперативных бюджетов на три, с учетом сезонности и специфики товаров	Подразделение финансов	Руководитель подразделения финансов	1 месяц
	Бюджет прямых затрат на закупленные товары	Стоимость закупленных товаров Отклонение план/факт стоимости				1 месяц
	Бюджет прямых затрат на оплату труда	Фонд оплаты труда сотрудников Отклонение план/факт по фонду оплаты труда				1 месяц
	Бюджет накладных расходов	Доля накладных расходов в себестоимости товаров				1 месяц

	Бюджет себестоимости реализованных товаров	Отклонение план/факт по бюджету себестоимости Доля переменных и постоянных издержек в себестоимости				1 месяц
	Бюджет управленческих расходов	Доля управленческих расходов в себестоимости				1 месяц
	Бюджет коммерческих расходов	Доля коммерческих расходов в себестоимости				1 месяц

Следует отметить, что некоторые положения, высказанные здесь, носят аналитический характер и не исключают других точек зрения на бюджетирование в торговле.

Усиление внимания к проблеме реализации сбалансированных бюджетов связано в первую очередь с разработкой усовершенствованной системы планирования посредством внедрения в нее интегрированных инструментов: ССБ и бюджетирования, поскольку:

1. Выявление специфических особенностей ССБ является тем основанием, на котором строятся все остальные аспекты сбалансированного рассмотрения деятельности предприятий торговли по основным траекториям его функционирования.

2. Весьма полезными для нас оказались результаты исследований ССБ в процессе создания стоимости, так как сбалансированное бюджетирование ориентирует на повышение стоимости предприятия.

3. В результате изучения процессов бюджетирования в ПАО «Магнит» был получен материал, анализ которого позволил заключить, что внедрение ССБ в стратегическое и оперативное бюджетирования ориентирует центры финансовой ответственности всех уровней управления на достижение стратегических целей предприятия торговли.

## **2 Предложения по анализу, планированию и формированию бюджета торгового объекта розничной сети**

В процессе данного исследования было прочитано множество книг и статей содержащих разнообразные описания процессов бюджетирования. Опираясь на современные исследования по вопросам бюджетирования, а также на результаты, полученные в ходе обобщения и анализа существующего опыта ПАО «Магнит», а также с учетом нашего глубокого убеждения, именно внедрение системы бюджетирования — это инновационный признак того, что компания готова перейти на новый виток развития.

Мы предлагаем перейти от применяемых подходов, основанных на логике «мира затрат», и использовать бюджетирование в качестве эффективного инструмента финансовой политики, обеспечивающего возможность принятия управленческих решений, непосредственно влияющих на эффективные финансовые показатели деятельности компании. В первую очередь, надо понимать важность бюджетирования в генерации доходов, во вторую очередь, - учитывать влияние бюджетирования на уровень связанного капитала (уровень запасов) и только в третью очередь, - на размер операционных затрат. Вычлненные нами показатели нуждаются в пояснениях. Первый показатель - скорость генерации дохода – T (Throughput) [89]. Под скоростью генерации доходов подразумевается приток генерирования денег посредством продаж, т.е. именно поступление свежих денег извне.

В другой интерпретации, скорость генерации дохода:

продажная цена –  $\Sigma$  переменных затрат – TVC (Totally Variable Costs)).

Хотелось бы внести уточнение, что «сдельная заработная плата производственных рабочих не относится к TVC, хотя 90% сотрудников российских финансовых служб ошибочно уверены в обратном» [90, 91].

Второй вычлененный нами показатель – связанный капитал I (Инвестиции).

К связанному капиталу относятся все деньги, инвестированные акционерами (собственниками) в товары, которую они собираются продать и даже здания и оборудование. Третий вычлененный нами показатель – операционные расходы ОЕ (Operating Expenses).

К операционным расходам относятся все деньги, потраченные на превращение связанного капитала в доход [90, 91]. Надо понимать, что определенные деньги инвестированы в связанный капитал и потрачены на операционные расходы с целью получения конкретного дохода.

Выгоды SAP S/4 HANA Retail для бюджетирования подробно описаны в предыдущих разделах данного исследования [54]. Очевидно, что для ПАО «Магнит» задача управления бюджетом с помощью SAP S/4 HANA Retail является приоритетной. Но для многочисленных предприятий среднего класса данная SAP S/4 HANA Retail не «по карману». Подходящими и доступными инструментами управления бюджетными процессами являются два продукта компании Microsoft: MS Excel и MS Project [93]. MS Project в комбинации с MS Excel служит удобным и простым инструментом управления процессами бюджетирования для предприятий среднего и малого уровней.

В результате использование MS Project в бюджетировании создаётся базовый план (baseline), а с помощью MS Project и MS Excel можно контролировать исполнение операционных бюджетов затрат. При этом основным инструментом в этом примере является Microsoft Project, а единственным исполнителем задачи управления бюджетом – менеджер по бюджетированию. Главным для менеджера по бюджетированию – определить оптимальную декомпозицию

работ в плане-графике бюджета, достаточную для управления бюджетом и не очень трудоёмкую для работы с этим планом.

Из-за ограниченности объема данного исследования ограничимся изложенными преимуществами использования программ MS Project и MS Excel в процессах бюджетирования для малых и средних российских предприятий.