

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»

студентки 3 курса экономического факультета

Пироговой Анастасии Сергеевны

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

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита,

к.э.н., доцент

Е. В. Чистопольская

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

О. С. Балаш

Саратов 2021

Актуальность темы. Обеспечение стратегического управления компанией является одной из наиболее важных проблем успешного развития отечественного бизнеса в современном мире. Для высшего менеджмента компании важно видеть основные краткосрочные и долгосрочные цели, с достижением которых она сможет занять лидирующие конкурентные позиции.

Исходя из того, что вопросам стратегического, финансового планирования уделяется второстепенное внимание, большинство компаний, не используя инструменты краткосрочного и долгосрочного планирования, пытаются найти пути функционирования предприятия, и получение им прибыли оперативно, меняя свои приоритеты и цели в развитии компании, продукции и услуг.

Однако стремление работать с максимальной экономической выгодой приводит большинство компаний на путь реформирования внутренней организационной структуры и методов управления бизнесом, одним из которых и является бюджетирование. Целью внедрения бюджетирования в компании является анализ текущего состояния предприятия и налаживание конкретизированности поставленных задач, что помогает ответить на главные вопросы: какой результат получила компания за текущий период – получила прибыль или понесла убытки; есть ли ликвидные активы у компании – свои или заемные; что ожидает компанию в ближайшем будущем, необходимо ли внедрять новые технологии – окупаемы ли они и насколько быстро, экономически ли это выгодно, а также на многие другие вопросы.

Бюджетирование является первым этапом разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия, что позволяет значительно снизить их объем и потребность в них, себестоимость и повысить конкурентоспособность предприятия.

Процесс бюджетирования — это целостная система планирования, учета и контроля на уровне предприятия в рамках принятой финансовой стратегии. Бюджет в свою очередь представляет количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый для определенного периода времени, показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

На основе бюджетирования осуществляется текущее и оперативное финансовое планирование, обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии предприятия.

Степень разработанности. Теоретической основой исследования послужили в основном труды отечественных ученых, посвященные проблемам бюджетирования: использованы литературные источники (монографии, периодические издания), материалы научно-практических конференций. Процесс бюджетирования на предприятии рассматривают такие авторы, как Карпов А. С., Керимов В. Э., Трубочкина М. И., Шаховская Л. С., Дранко О. И., Карасева И. М., Ревякина М. А. В работах данных авторов проведены исследования бюджетирования в управлении коммерческими организациями, разработаны теоретические положения и практические рекомендации по совершенствованию методик планирования доходов и расходов, финансового и оперативного бюджета, прибыли для эффективного менеджмента.

Анализ понятий «планирование» и «бюджетирование» показал всю многогранность исследований по данной тематике: от источников формирования до возможности их использования.

Несмотря на достаточную разработанность данной темы, она остается актуальной и вызывает необходимость дальнейшего ее исследования на примере планирования бюджета конкретных предприятий. Отсюда, **цель** данной выпускной квалификационной работы - выявить особенности

бюджетирования на примере ООО «Сарметлогистик» и найти пути совершенствования механизма бюджетирования.

Данная цель может быть достигнута только при решении ряда **задач**:

- рассмотреть теоретические основы процесса бюджетирования на предприятии;
- исследовать основные виды бюджетов и этапы бюджетирования на предприятии;
- изучить экономическо-организационную структуру предприятия и проанализировать финансовое состояние;
- определить процесс бюджетирования на ООО «Сарметлогистик»;
- разработать рекомендации по организации бюджетирования для ООО «Сарметлогистик».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является бюджетирование в транспортной компании. **Объектом** исследования является предприятие ООО «Сарметлогистик».

Научную новизну составляют следующие теоретические и практические результаты, полученные в ходе исследования:

- изучены и обобщены различные взгляды ученых к определению понятия «бюджетирование»;
- исследованы и проанализированы методы бюджетирования;
- описан процесс бюджетирования на предприятии.
- предложен иной подход к бюджетированию на предприятии, учитывая уже имеющиеся подходы.

На основе выявленных в работе подходов, разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы планирования.

Практическая значимость исследования обусловлена его результатами. Собранные и обобщенные в работе материалы и сделанные в ней выводы могут быть использованы при написании обобщающих и проблемных трудов по вопросам бюджетирования на предприятии. Они

могут найти применение в учебном процессе при чтении лекционных курсов по финансам, спецкурсов, при разработке учебных пособий, студенческих дипломных и курсовых сочинений, что определило теоретическую значимость исследования.

Методологической основой, подготовленной выпускной квалификационной работы, стали принципы и методы научного познания.

Диалектика такова: невозможно провести надлежащее исследование, если не следовать таким принципам как историзм, объективность и системность.

Принцип историзма означает развитие каждого элемента в его взаимосвязи и взаимозависимости с другими явлениями и событиями. Именно с этих позиций, мы пытались подойти к изучению бюджетирования.

Принцип объективности исследования означает стремление с определенной долей объективности показать накопленный опыт в решении вопросов использования бюджетирования на предприятии и его результатов.

Принцип системности означает невозможность рассматривать бюджетирование без финансового анализа предприятия в целом.

В ходе исследования применялись следующие **методы научного познания**:

- логический метод, который дал возможность использовать ряд теоретических положений, выработанных учеными и проанализировать, обобщить статистический материал;
- структурно-функциональный метод способствовал определению подхода для организации бюджетирования для конкретного предприятия;
- сравнительный анализ дал возможность выделить общее, особенное и единичное в механизмах бюджетирования на различных предприятиях;

- статистический метод использовался для обработки статистических данных, имеющихся по теме исследования. Это является особо ценным для последующих выводов и предложений, сделанных по ходу исследования.

Практическую базу составляют данные бухгалтерского учета по ООО «Сарметлогистик» за период 2017, 2018 и 2019 гг.

Структура выпускной квалификационной работы. В первой главе дана общая характеристика основ планирования и этапы бюджетирования на предприятии.

Вторая глава посвящена описанию организационно-экономической характеристики предприятия, предмета его деятельности и анализу финансового состояния предприятия.

В третьей главе описан процесс бюджетирования на предприятии и предложен метод дальнейшей организации данного процесса.

Основное содержание работы

Бюджетирование - это процесс определения параметров планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период времени. Когда параметры заданы, необходим учет и контроль их исполнения, составляющий основу управленческого учета и анализа.

Планы являются инструментом, который наглядно представляет целевые показатели и возможности их достижения, отчеты, в свою очередь, наглядно представляют фактический уровень достижения целей. Понятие бюджетирование является неотъемлемой частью краткосрочного и долгосрочного планирования. Перед осуществлением бюджетирования проводится финансовый и стратегический анализ.

Необходимость использования системы бюджетирования заключается в обеспечении предсказуемости и управляемости работы предприятия. Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

- планирование важнейших аспектов деятельности предприятия (текущее финансовое планирование);
- обеспечение сбалансированности показателей (обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия);
- текущий мониторинг деятельности предприятия по системе «планфакт» (создание базы для оценки и контроля планов предприятия);
- делегирование полномочий и распределение ответственности (исполнение требований законов и контрактов).

Таким образом, главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.

Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом совершенствования

финансового планирования на предприятии, иными словами бюджетирование включает в себя планирование и контроль. Методология бюджетирования реализует принцип финансового планирования – управление по отклонениям фактических показателей от плановых с осуществлением анализа причин и характера отклонений.

Различие бюджетирования и финансового планирования заключается в том, что все бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны. В частности, по всем функциональным направлениям предприятия увязываются планы по доходам и расходам, поступлениям и выплатам денежных средств, поступлению и расходу материальных ресурсов; по всем уровням управления предприятия координируются материальные и финансовые потоки

Прежде чем приступить к бюджетированию, необходимо провести глубокий финансово-экономический анализ предприятия. Для проведения финансового анализа необходима исходная информация. Основным источником информации о финансовой деятельности предприятия является бухгалтерская отчетность.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «СарметЛогистик» за год приведены ниже в таблице.

№	Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя			
		2017	2018	2019	2018 к 2017		2019 к 2018	
					в абс. знач.	%	в абс. знач.	%
1	Выручка	30 089	49 450	29 781	19 361	64,3%	-19 669	-39,8%
2	Себестоимость продаж	28 733	28 064	28 280	-669	-2,3%	216	0,8%
3	Валовая прибыль(убыток) (1-2)	1 356	1 386	1 501	30	2,2%	115	8,3%
4	Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-68	23	49	91	-133,8%	26	113,0%
5	ЕВИГ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1 288	1 409	1 550	121	9,4%	141	10,0%
6	Проценты к уплате	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
7	Текущий налог на прибыль	273	322	351	49	0,0%	29	0,0%
8	Чистая прибыль (убыток) (5+6-7)	1 015	1 087	1 199	72	7,1%	112	10,3%
9	Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (изм. Стр. 1370)	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%

Рисунок 1 – Сравнение результатов деятельности компании за 2017, 2018 и 2019 гг.

В ходе анализа были получены следующие показатели, исключительно

хорошо характеризующие финансовое положение и результаты деятельности организации:

- чистые активы превышают уставный капитал, что говорит о том, что компания стабильно работает с прибылью. Также стоит отметить, что это положительный фактор при оценке бизнеса для внешних пользователей — контрагентов, банков, потенциальных инвесторов.
- коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормативному значению, что говорит о способности компании погашать краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов. Из этого следует, что чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- компания получает прибыль от продаж;
- значительная, по сравнению с общей стоимостью активов организации прибыль.

Компания ООО «Сарметлогистик» не использует инструменты бюджетирования для планирования своих финансовых результатов, как и многие небольшие предприятия.

У компании нет финансово-экономического отдела, генеральный директор осуществляет функции планирования самостоятельно. Однако компания развивается и руководство понимает необходимость использования финансовых инструментов в управлении деятельностью компании.

Организация планирования необходима, прежде всего, для того, чтобы увязать источники поступления и направления использования средств предприятия. А также для того, чтобы предприятие функционировало и получало максимальную прибыль, необходимо иметь представление о том,

как будет выглядеть экономика компании при следовании определенным перспективам развития.

С целью упорядочения деятельности по финансовому планированию и бюджетированию в ООО «Сарметлогистик» требуется создать Стандарт бюджетирования для оптимизации процесса бюджетирования с установлением единых требований к периодичности и процедуре бюджетирования компании.

Таблица 1 – План мероприятий по организации бюджетного процесса в ООО «Сарметлогистик»

№	Мероприятие	Ответственное лицо
1	Согласование бюджетных форм	Генеральный директор
2	Составление бюджета продаж: планирование услуг, формирование ценовой политики.	Начальник отдела продаж
3	Составление бюджета себестоимости: формирование плана расходов связанных с оказанием транспортных услуг и складской переработки	Начальник эксплуатационного отдела
4	Составление бюджета подразделений	Начальники структурных подразделений Бухгалтер
5	Бюджет оплаты труда	Бухгалтер
6	Бюджет общепроизводственных и управленческих расходов	Бухгалтер
7	Составление Прогнозного отчета о финансовых результатах	Главный бухгалтер
8	Составление Прогнозного платежного бюджета	Главный бухгалтер
9	Составление Прогнозного баланса	Главный бухгалтер

Планируется организовать процесс бюджетирования на предприятии ООО «Сарметлогистик» в несколько этапов:

- финансовое прогнозирование;
- сопоставление прогнозируемого финансового состояния компании с желаемым (возможны корректировки);
- утверждение финансового плана (бюджета);
- анализ и контроль выполнения финансового плана.

К вопросу реализации процесса бюджетирования, все бюджеты для

удобства руководства должны храниться в одном файле Excel. Сводный бюджет должен состоять из ссылок на операционные бюджеты, таким образом руководитель может быстро перейти к необходимой расширенной информации.

Организация процесса бюджетирования в компании ООО «Сарметлогистик» предложена на основании прогнозных данных соответствующих отделов и информации содержащейся в 1С: Бухгалтерия в среде Excel.

Для осуществления процесса бюджетирования в организации предложен прямой подход, то есть на основе операционных бюджетов. Данный вариант организации процесса предложен по причине простоты составления и использования, так как в организации отсутствует экономический отдел, и сотрудник с должной квалификацией, также в компании отсутствует должное для этого программное обеспечение. Стоит отметить, что компания является предприятием малого бизнеса, с небольшими оборотами, и не может позволить себе затратный путь организации процесса бюджетирования, по этой причине данный вариант соответствует требованиям и возможностям компании на данном этапе развития ООО «Сарметлогистик».

При всем удобстве выполнения анализа такой метод не дает текущей информации по выполнению плана или его отклонению, а также данный метод отличается недостаточным уровнем детализации. Поэтому электронные таблицы могут служить вспомогательным инструментом планирования, но основой данного процесса должна стать полностью автоматизированная система управления.

Для руководителя были предложены и проанализированы курсы по освоению и дальнейшему совершенствованию знаний в вопросе бюджетирования. Так как при средних затратах в месяц 40 000 на сотрудника, который возьмет на себя функции по бюджетированию, в год

составит 480 000 руб., при этом курсы обойдутся компании в среднем в 70 000 руб. Можно сделать вывод, что на данном этапе целесообразнее выбрать курсы, при увеличении оборотов компании стоит привлечь специалиста. Но даже в случае привлечения квалифицированного специалиста у руководителя для принятия верных управленческих процессов должно быть понимание финансовой структуры компании, данные знания позволяют получить специальные курсы.

Так же стоит выбрать программу для автоматизации процесса бюджетирования в компании ООО «Сарметлогистик». Отсутствие согласованной между функциями методологии формирования бюджета может привести к затянувшейся реализации проекта или к тому, что система не будет внедрена. Любой проект должен контролироваться, иначе возникнет угроза срыва. Поэтому процесс внедрения должен быть под контролем у специалиста: генерального директора (после освоение курса повышения квалификации) или нового сотрудника компании, желательно с опытом внедрения бюджетирования.

Проведем анализ предложений на рынке программ для ведения бюджетного процесса в организации и выберем вариант, удовлетворяющий потребности компании.

На рынке представлен широкий круг как российских, так и западных продуктов. Из отечественных популярны 1С и многочисленные системы на ее основе («БИТ.Финанс», «Инталев»), из иностранных — Oracle, SAP, IBM. Выбор должен основываться не только на цене, но и на возможности интеграции с автоматизированными системами учета, которые уже есть в компании. Учитывая тот факт, что компания для ведения бухгалтерского использует программу 1С, будем выбирать программу, которая будет с ней совместима.

После рассмотрения программ, стоит определить бюджет на внедрение автоматизированного бюджетирования в организации, сколько в год

предприятие сможет выделять на данное мероприятие средств, а также на поддержания процесса в будущем.

Рассмотрим стоимость программ:

Таблица 2 – Стоимость программ автоматизации процесса бюджетирования

Программа	Продукт	Стоимость в год	Внедрение
1С	1С:Комплексная автоматизация	61 000 / 12 000 (аренда)	1 день
БиТ.Финанс	БИТ.ФИНАНС/Стандарт	50 000	5 дней
Инталев: Корпоративный менеджмент		Цена определяется в зависимости от необходимого функционала	Определяется при консультации
WA: Финансист	Микробизнес	36 000 + 70 000 за внедрение и обучение	3 дня

Учитывая тот факт, что компания пользуется продуктами 1С и сотрудничает с программистом по всем вопросам и проблемам, возникающими в процессе работы, в качестве программы для автоматизации процесса бюджетирования предлагается программа 1С:Комплексная автоматизация.

При внедрении программ автоматизации бюджетирования очень сложно четко выдержать все правила и это является одной из основных проблем. Чтобы минимизировать их, следует:

- Установить временные рамки проекта;
- Распределить зоны ответственности;
- Создать инструменты контроля реализации системы;
- Провести дополнительное обучение персонала.

Таким образом, внедрение системы бюджетирования на предприятии затрагивает множество моментов, касающихся вопросов управления всей компанией, поэтому их нельзя упускать из виду. В дальнейшем

автоматизированный процесс бюджетирования будет способствовать развитию компании в целом, повысит производительность труда и эффективность управления, упорядочит бюджетную дисциплину, что, в свою очередь, поможет компании достичь стратегических целей и выведет ее на новый уровень.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время отмечается высокий интерес к построению эффективной системы управления, представляющей собой основу для обеспечения успешного функционирования предприятия. Значительное внимание отводится на вопросы внедрения новых инструментов и усовершенствования имеющихся технологий, которые позволяют разработать стратегию управления, эффективно планировать деятельность и осуществлять контроль реализации планов.

По проведенному анализу организации процесса бюджетирования можно сделать вывод что, в ООО «Сарметлогистик» процесс бюджетирования не налажен. Исходя из этого были предложены методы организации и совершенствования процесса бюджетирования в компании ООО «Сарметлогистик».

Нами сделан вывод, о том, что система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные стороны деятельности организации (производство, сбыт и финансы), а также координирующей их. При этом в процессе принятия управленческих решений на всех уровнях акцент ставится на финансовой стороне, что позволяет достигать таких целей, как максимизация прибыли, оптимизация затрат, баланс осуществляемых расходов с привлекаемыми финансовыми ресурсами, координация денежных потоков, и из чего следует, в целом – улучшение финансового положения предприятия.

В результате наблюдения за деятельностью ООО «Сарметлогистик» и использованию комплексного подхода при целенаправленном анализе организации процесса бюджетирования на предприятии проведен комплексный финансово-экономический анализ, охарактеризована система бюджетирования данного предприятия. Была разработана методика оценки существующей системы бюджетирования.

Далее был предложен метод организации процесса бюджетирования предприятия по этапам с рекомендованными таблицами.

После были предложены методы совершенствования предложенной модели бюджетирования и описаны риски, которые могут возникнуть при внедрение автоматизированного процесса бюджетирования в ООО «Сарметлогистик»»

Таким образом, стоит отметить главное преимущество от введения бюджетирования. Его использование поможет предприятию грамотно распоряжаться ресурсами, обозначая цели и фиксируя результаты деятельности предприятия.

По моему мнению, все исследования, проведенные в работе, подтверждают необходимость внедрения механизма бюджетного планирования в ООО «Сарметлогистик». Бюджетирование позволит сохранять позиции на рынке и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность компании за счет принятия оптимальных управленческих решений, повышения качества бизнес — процессов и достижения стратегических целей исходя из ограниченного набора средств и ресурсов.