

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

Саенко Александры Владимировны

**Тема работы: «Планирование прибыли на основе бюджета доходов
и расходов оптово-розничного предприятия»**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор кафедры дифференциальных

уравнений и математической экономики _____ В.А. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент _____ О. С. Балаш

Саратов 2026

Введение

В современных экономических условиях, которые характеризуются высокой динамичностью, глобальной нестабильностью и обострением конкурентной борьбы, обеспечение финансовой устойчивости и стабильного экономического роста является приоритетной задачей для любого коммерческого предприятия. Особенно остро эти вызовы стоят перед компаниями пищевой отрасли и ритейла, которые работают в условиях низкой нормы маржинальной прибыли, высокой зависимости от конъюнктуры потребительского спроса и волатильности цен на сырьевые товары. В такой среде ключевым фактором выживания и успеха становится эффективное управление финансами, центральное место в котором занимает точное и обоснованное планирование прибыли.

Актуальность выбранной темы ВКР подтверждается тем, что прибыль выступает не только главным индикатором эффективности деятельности предприятия, но и основным источником его инвестиционного развития, материального стимулирования персонала и формирования бюджетов разных уровней. В условиях ограниченности ресурсов и дороговизны заемного капитала способность компании генерировать стабильную и прогнозируемую прибыль становится критически важной для ее долгосрочного существования. Планирование прибыли трансформируется из рутинной функции в стратегический инструмент управления. При этом, бюджетирование, и в частности бюджет доходов и расходов (БДР), позволяет перейти от реактивного управления к проактивному.

Планирование прибыли на основе бюджета доходов и расходов предоставляет возможность отслеживать текущие расходы и предотвращать перерасходы. Данные аналитического агентства PricewaterhouseCoopers (PwC) свидетельствуют о том, что компании, активно внедряющие системы бюджетного контроля, способны снизить операционные издержки на 10-15%. Это демонстрирует прямую связь между эффективным финансовым планированием и повышением рентабельности бизнеса. Бюджетирование

доходов и расходов не ограничивается лишь оперативным управлением финансами; оно также служит фундаментом для разработки долгосрочных стратегий компании. Четкое представление о будущих доходах и расходах позволяет руководству определять приоритеты развития, оценивать инвестиционную привлекательность проектов и выбирать наиболее эффективные способы достижения поставленных целей. Исследования, проведенные Гарвардским университетом, показали, что компании, использующие стратегическое бюджетирование, увеличивают свою рыночную стоимость на 25-35% быстрее, чем те, кто игнорирует данный подход.

При этом, грамотное планирование позволяет моделировать финансовый результат, оценивать последствия управленческих решений до их реализации, выявлять и контролировать центры затрат, тем самым напрямую влияя на рентабельность бизнеса. Однако на многих предприятиях среднего бизнеса, включая ООО «ФУД ЮНИОН», процесс планирования прибыли зачастую носит фрагментарный характер, не интегрирован в общую систему управления и основывается на экстраполяции исторических данных, что не позволяет адекватно реагировать на вызовы быстро меняющейся внешней среды

Степень научной разработанности. Вопросы сущности прибыли, ее планирования и распределения глубоко раскрыты в работах таких авторов, как И.А. Бланк, В.В. Ковалев, Е.С. Стоянова и др. Проблемы постановки и совершенствования системы бюджетирования на предприятии нашли отражение в исследованиях К.В. Щиборща, Г.В. Савицкой, С.А. Бороненковой, а также в трудах зарубежных специалистов – П. Друкера, Т. Джонсона, Р. Каплана. Но несмотря на обширную теоретическую базу в области бюджетирования, многие предприятия, подобные ООО «ФУД ЮНИОН», часто сталкиваются с проблемой внедрения этих методик бюджетирования и планирования на практике. Таким образом, существует насущная потребность в разработке адаптированных, практико-

ориентированных моделей планирования прибыли, интегрированных в систему бюджетирования и учитывающих специфику конкретного предприятия.

Целью исследования является разработка проекта совершенствования процесса планирования прибыли на основе внедрения и оптимизации бюджета доходов и расходов в ООО «ФУД ЮНИОН». Для достижения данной цели необходимо решить, поставленные задачи:

1. Охарактеризовать прибыль как ключевой финансовый результат: сущность, виды и методы планирования.
2. Проанализировать бюджетирование как инструмент финансового планирования и управления на предприятии.
3. Рассмотреть процесс формирования бюджета доходов и расходов в системе планирования прибыли.
4. Изучить организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «ФУД ЮНИОН».
5. Провести анализ планирования бюджета доходов и расходов предприятия и его влияние на прибыль.
6. Предложить мероприятия, направленные на оптимизацию бюджета доходов и расходов предприятия.
7. Провести оценку влияния предложенных мероприятий на планирование прибыли.

Предметом исследования является процесс планирования прибыли на основе бюджета доходов и расходов. Объект - финансово-хозяйственная деятельность ООО «ФУД ЮНИОН».

Научная новизна настоящего исследования заключается в разработке комплексного подхода к планированию прибыли, адаптированного к специфике предприятий среднего бизнеса в сфере дистрибуции продовольственных товаров, на основе интеграции методологии «бюджетирования от прибыли» (Top-Down Planning) и системы центров

финансовой ответственности (ЦФО). В отличие от существующих теоретических моделей, предлагаемая система:

- содержит оригинальную методику декомпозиции целевой чистой прибыли в нормативы валовой маржи и лимиты себестоимости, что позволяет перейти от экстраполятивного планирования к целевому управлению рентабельностью;

- предлагает гибридную модель скользящего (скользяще-квартального) планирования, синхронизированную со сценарным анализом ключевых рыночных рисков (цен на сырьё, логистику, платёжеспособность спроса), что обеспечивает адаптивность финансовых планов в условиях высокой волатильности рынка.

- включает разработанный механизм раннего оперативного предупреждения отклонений на основе системы опережающих индикаторов (KPI), интегрированный в процесс бюджетного контроля, что позволяет осуществлять не постфактумный, а упреждающий менеджмент финансового результата.

- реализует принцип сквозной финансовой ответственности за счёт создания специфичной для торговой компании матрицы ЦФО (центры дохода, маржинального дохода, затрат), где KPI центра закупок привязаны не к объёму закупок, а к соблюдению норматива валовой маржи, что разрешает ключевое противоречие между отделами продаж и закупок.

Таким образом, новизна работы состоит не в разработке абсолютно новых теоретических концепций, а в их синтезе, адаптации и практической инструментализации для решения конкретной проблемы роста выручки без роста прибыли, характерной для многих предприятий, подобных ООО «ФУД ЮНИОН».

Теоретической базой исследования послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового менеджмента, бюджетирования и управленческого учета. В области прогнозирования и анализа бюджета выделяются работы Д. Алана, Х. Т.

Джонсона, Т.В. Сидоровой и др. В контексте методов и подходов к бюджетированию важными являются исследования А.И. Тихонова, М. Гарриса, В.Н. Николаева, К. Майера и др. Что касается влияния технологий на бюджетирование, то в этом контексте стоит отметить работы А.И. Петровой, исследующей влияние информационных технологий на процессы бюджетирования, и И.В. Кузнецова, акцентирующего внимание на цифровизации процессов бюджетирования и внедрении искусственного интеллекта. В области адаптации к неопределенности и рискам следует упомянуть Е.Г. Соболеву, Р. С. Каплана, Д. П. Нортон и др.

Практическая значимость заключается в разработке эффективных методов и рекомендаций по оптимизации финансового планирования в организации. Исследование позволяет выявить ключевые аспекты, влияющие на формирование бюджета, а также способствует улучшению процесса прогнозирования доходов и расходов. Кроме того, результаты работы могут быть использованы для повышения качества финансового контроля, что позволит организации точно отслеживать исполнение бюджета и вносить необходимые коррективы. Работа также исследует методы адаптации бюджета доходов и расходов к изменяющимся условиям рынка, что позволяет организациям оставаться гибкими и оперативно реагировать на внешние вызовы. Результаты исследования могут служить основой для принятия обоснованных стратегических решений, связанных с оптимизацией затрат и увеличением прибыли. Внедрение рекомендаций, основанных на результатах ВКР, будет способствовать повышению конкурентоспособности организации и улучшению её финансовых показателей.

Методы исследования: анализ литературы, сравнительный анализ, горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности, финансовое моделирование, метод сценариев, расчетно-аналитический метод.

Структура ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Основное содержание работы

В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы планирования прибыли в бюджетировании организации» проведено комплексное исследование фундаментальных категорий финансового менеджмента. Исследование начинается с анализа экономической сущности прибыли, её эволюции в научной мысли — от трудовой теории стоимости А. Смита и Рикардо до марксистской трактовки прибыли как превращённой формы прибавочной стоимости и современных управленческих интерпретаций.

Д. Кларк рассматривал прибыль с точки зрения трудового дохода предпринимателя. По определению Й. Шумпетера предпринимательская прибыль выступает как вознаграждение за техническое усовершенствование и успешную предпринимательскую деятельность и утверждал, что доходы, получаемые с помощью новых технических усовершенствований, и составляют прибыль.

Детально рассмотрены ключевые функции прибыли: оценочная, стимулирующая и воспроизводственная, подчёркивающие её роль как основного источника развития предприятия. Систематизирована классификация видов прибыли (маржинальная, валовая, операционная, чистая), используемых для анализа эффективности на разных уровнях управления.



Рисунок 1 - Основные виды прибыли

Прибыль как конечный финансовый результат деятельности предприятия представляет собой положительную разницу между общей суммой доходов и затратами (расходами) на производство и реализацию продукции с учетом других хозяйственных операций.

Эффективность планирования прибыли может зависеть от выбора метода планирования. Существуют различные методики планирования, среди которых наиболее популярны следующие методы, которые представлены на рисунке 2

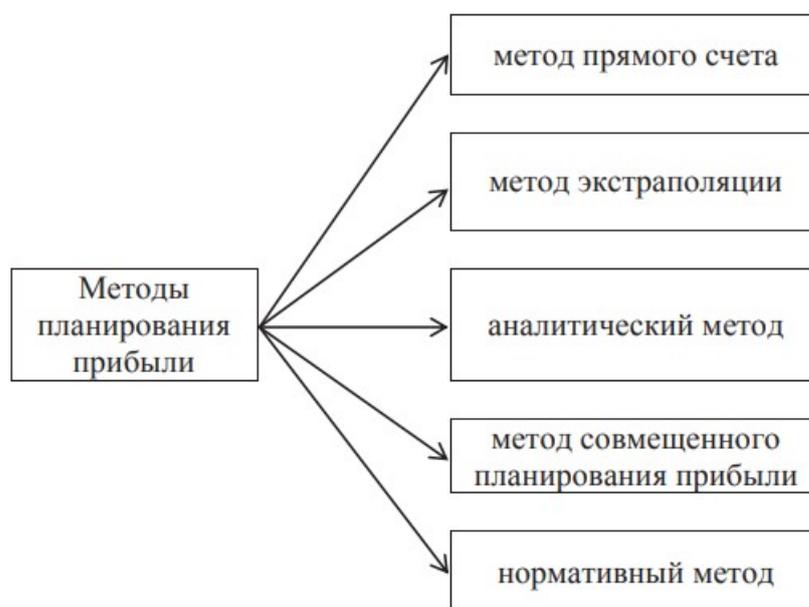


Рисунок 2 - Методы планирования прибыли

Особое внимание уделено методам планирования прибыли: от трудоёмкого, но точного метода прямого счёта до аналитического метода, CVР-анализа и нормативного подхода, что позволяет выбрать оптимальную методику в зависимости от отраслевых особенностей и стадии жизненного цикла компании.

Второй раздел главы посвящён бюджетированию как целостной системе финансового планирования, координации и контроля.

Бюджетирование представляет собой комплексную систему организации финансового планирования, учета, контроля и анализа материальных, финансовых и иных экономических ресурсов хозяйствующего субъекта. В современной экономической литературе бюджетирование

рассматривается как технология финансового управления, обеспечивающая достижение стратегических целей компании через распределение ответственности и координацию деятельности различных структурных подразделений. Сущность бюджетирования проявляется в его природе: с одной стороны, это инструмент оперативного управления, с другой - основа для реализации стратегии развития предприятия.

Определены его цели, принципы (единства, непрерывности, гибкости) и ключевые функции.

Целями бюджетирования является:

1. Повышение управляемости предприятия - создание механизма оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды. Бюджетирование позволяет трансформировать стратегические цели в конкретные финансовые показатели, что значительно повышает прозрачность и контролируемость бизнес-процессов.

2. Координация подразделений - согласование интересов различных структурных единиц предприятия. Через систему бюджетов достигается единство действий всех отделов, исключается дублирование функций и противоречие в решениях.

3. Обеспечение платежеспособности - поддержание оптимального баланса между денежными поступлениями и выплатами. Бюджетирование позволяет прогнозировать кассовые разрывы и своевременно принимать меры по их устранению.

Структурирован процесс бюджетирования, включающий этапы от разработки финансовой структуры с выделением центров ответственности (ЦФО) до контроля исполнения и анализа отклонений.

Процесс бюджетирования включает последовательную реализацию следующих этапов (рис.3):

1 Этап	Определение целей и задач бюджетирования
2 Этап	Разработка финансовой структуры
3 Этап	Разработка бюджетов
4 Этап	Разработка внутренних локальных документов
5 Этап	Выбор программного обеспечения для составления бюджетов
6 Этап	Контроль исполнения бюджетов

Рисунок 3 - Этапы системы бюджетирования на предприятии

Подробно описана классификация бюджетов (операционные, финансовые, вспомогательные) и роль трёх консолидированных бюджетов: БДР (управление прибылью), БДДС (управление денежными потоками) и прогнозного баланса (управление активами и пассивами). В заключительном разделе первой главы фокус смещён на центральный инструмент исследования — бюджет доходов и расходов (БДР).

Раскрыты понятия доходов и расходов в соответствии с ПБУ 9/99 и 10/99, их классификация. Детально описан процесс формирования БДР как сводного документа на основе операционных бюджетов (продаж, закупок, коммерческих расходов), что визуализировано в структурно-логических схемах. Обоснована ключевая роль БДР в системе планирования прибыли как инструмента, обеспечивающего целеориентированное управление рентабельностью через оптимизацию структуры доходов и затрат. Таким образом, первая глава формирует теоретико-методологический фундамент для последующего прикладного анализа.

Во второй главе «Анализ финансового состояния и системы планирования прибыли в ООО «ФУД ЮНИОН»» проведён всесторонний диагностический анализ объекта исследования. Глава начинается с организационно-экономической характеристики компании, её положения на рынке дистрибуции пищевой продукции. Для оценки контекста деятельности

выполнен PEST-анализ, выявивший значимое влияние внешних факторов: регуляторного давления, инфляции, снижения покупательной способности и технологических вызовов. SWOT-анализ внутренней среды позволил систематизировать сильные стороны компании (например, собственный логистический парк) и критические слабости, такие как зависимость от ограниченного круга поставщиков и недостаток цифровых компетенций.

Основу главы составляет глубокий анализ финансового состояния предприятия за 2022–2024 годы на основе бухгалтерской отчетности.

Таблица 1 – Динамика доходов и расходов организации

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения			
				2023/2022		2024/2023	
				тыс.р	%	тыс.р	%
Выручка	121368	131381	147244	10013	8,3	15863	12,07
Себестоимость, в том числе:	113104	121462	138084	8358	7,4	16622	13,68
- стоимость товаров для перепродажи	112333,3	120015,3	135957,2	7682	6,8	15941,9	13,28
- стоимость доставки	770,7	1446,7	2126,8	676	87,7	680,1	47
Валовая прибыль	8264	9919	9160	1655	20,0	-759	-7,6
Коммер.расходы, в том числе:	5169	4997	4641	-172	-3,3	-356	-7,1
- амортизация	498			-498	-100	-	-
- аренда, охрана, дезинфекция	387,32	101,76	101,76	-285,56	-73,7	-	-
- ветеринарные услуги	200	200	80	0	-	-120	-60
- госпошлина	2,85	1	39	-1,85	-64,9	38	3800
- общехоз. расходы	1248,72	1478	742,48	229,28	18,4	-735,5	-49,7
- оплата труда	2803,48	3027,88	3515,43	224,4	8	487,5	16,1
- услуги связи	28,63	40,5	31,73	11,87	41,5	-8,7	-21,6
- страхование автомобилей		110,29	83,1	110,29	-	-27,2	-24,6
- запчасти для а/м		37,57		37,57	-	-37,6	-100
- ремонт а/м			47,5	0	-	47,5	-
Прибыль от продаж	3095	4922	4519	1827	59	-403	-8,2
Проценты к уплате	160	151	34	-9	-5,6	-117	-77,5
Прочие доходы		112	79	112	-	-33	-29,5
Прочие расходы	113	130	220	17	15	90	69,2
Прибыль до налогообложения	2822	4753	4344	1931	68,4	-409	-8,6
Налог на прибыль	567	951	869	384	67,7	-82	-8,6
Чистая прибыль	2255	3802	3475	1547	68,6	-327	-8,6

Установлена положительная динамика выручки (рост на 21,3% за период) и собственного капитала, однако выявлены тревожные тенденции: стремительный рост товарных запасов (на 101,6%) и кредиторской задолженности (на 123%) при сохранении формальной платёжеспособности. Ключевой вывод финансового анализа — нарастающая проблема потери маржинальности. Факторный анализ валовой прибыли за 2024 год количественно доказал, что позитивный эффект от роста объёма продаж (+1 197 тыс. руб.) был полностью нивелирован негативным влиянием опережающего роста себестоимости (-1 956 тыс. руб.), что привело к общему снижению валовой прибыли на 759 тыс. руб. Детальный «план-фактный» анализ системы планирования выявил её системные пороки: перевыполнение плана по выручке сопровождалось критическим превышением плановой себестоимости на 9 284 тыс. руб. (107,2%).

Проблемы систематизированы по трём группам: методологические (отсутствие единой методики, использование экстраполяции), организационные (разобщённость отделов, отсутствие ЦФО) и технологические (работа в разрозненных Excel-файлах). Итогом главы стал диагноз: действующая система планирования в ООО «ФУД ЮНИОН» носит реактивный, фрагментарный характер, не способна управлять ключевым драйвером прибыли — маржинальностью, и является первопричиной наблюдаемого «синдрома пустого роста» (увеличение оборота без адекватного роста финансового результата).

В третьей главе «Совершенствование процесса планирования прибыли в ООО «ФУД ЮНИОН» на основе бюджета доходов и расходов» представлен развёрнутый проект трансформации системы финансового управления компании. Разработанный комплекс мероприятий носит целостный и взаимосвязанный характер.

Первое мероприятие — внедрение системы центров финансовой ответственности (ЦФО) — предполагает организационную перестройку, создание матрицы ЦФО (Центр дохода, Центр маржинального дохода,

Центры затрат), разработку регламентов и закрепление персональной ответственности руководителей через КРІ, интегрированные в систему мотивации.

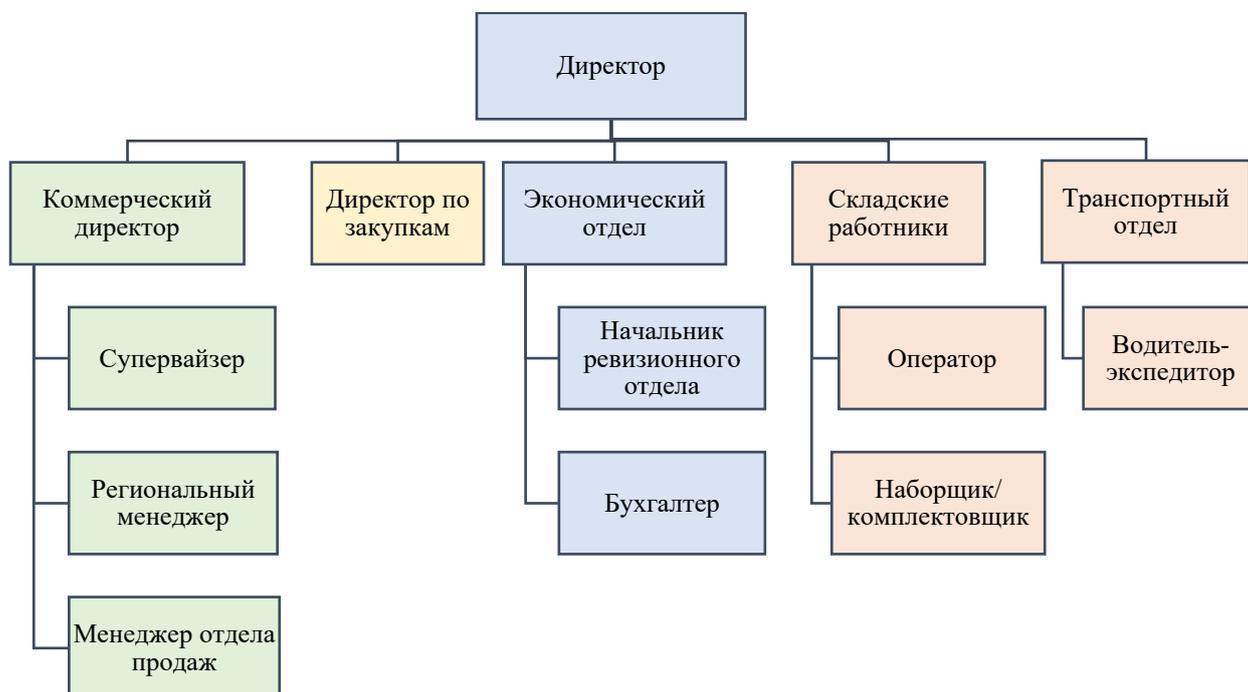


Рисунок 4 – Обновленная организационная структура

Второе, ключевое мероприятие — переход на методологию «бюджетирования от прибыли» (Top-Down Planning). В нём предложен чёткий алгоритм: от утверждения целевой чистой прибыли собственниками (например, 5 200 тыс. руб.) через обратный расчёт устанавливаются норматив валовой маржи (7,37%) и жёсткие лимиты себестоимости. Приведён пример детального нормированного планирования статей коммерческих расходов с обоснованием каждой затраты.

Третье мероприятие — внедрение гибкого механизма скользящего (квартального) планирования и обязательного сценарного анализа — призвано преодолеть ригидность годового бюджета. Предлагается модель «скользящего горизонта» (например, «3+9») и разработка трёх сценариев (базовый, пессимистичный, оптимистичный) для ключевых рыночных рисков.

Четвёртое мероприятие — автоматизация процессов на базе специализированного ПО (обоснован выбор «1С:Управление нашей

фирмой») и внедрение жёсткого регламента ежемесячного план-фактного контроля — обеспечивает технологическую основу для выполнения предыдущих шагов и повышает управленческую дисциплину.

Пятое мероприятие — создание системы раннего оперативного предупреждения отклонений — завершает контур управления, вводя мониторинг опережающих индикаторов (фактическая маржа накопительным итогом, цены закупки) с пороговыми значениями и регламентированными действиями при их нарушении.

Во втором параграфе главы проведена количественная и качественная оценка эффекта. Суммарный экономический результат от внедрения всех мероприятий оценивается в 5 909 тыс. руб. дополнительной годовой чистой прибыли. Прогнозные показатели после реализации проекта: чистая прибыль — 9 384 тыс. руб. (рост на 170% к 2024 г.), рентабельность продаж — 5,69% (против 2,36%). Качественные изменения включают повышение прозрачности, скорости реакции, обоснованности управленческих решений и формирование подлинной культуры финансовой ответственности.

Таким образом, третья глава представляет собой законченный, экономически обоснованный проект перехода компании от ситуативного, затратного управления к прибылеориентированной системе стратегического бюджетирования.