Тема дипломной работы:

Краткосрочное финансовое планирование организации (на примере ООО «Эмузин»)

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРАТКОСРОЧНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Цели, принципы финансового планирования и его виды

1.2 Методы и этапы краткосрочного финансового планирования

1.3 Бюджетирование как инструмент краткосрочного планирования предприятия

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО **«**ЭМУЗИН**»**

2.1 Экономическая характеристика ООО «ЭМУЗИН»

2.2 Методология и инструментарий бюджетного планирования в ООО «ЭМУЗИН»

2.3 **Элементы бюджетирования в ООО «ЭМУЗИН»**

**ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ** В ООО «ЭМУЗИН»

3.1 Мероприятия по созданию специализированных служб планирования в ООО «ЭМУЗИН»

3.2 Мероприятия по созданию центров ответственности

3.3 Совершенствование контроля за исполнением бюджетов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Финансы предприятий занимают ведущее место в воспроизводственном процессе и формировании собственных денежных средств. В последние годы произошли серьезные изменения в экономике России. В результате реформ появился развитый негосударственный сектор экономики, новые формы собственности, банковская система, рынки товаров, услуг, капитала. Изменились условия государственного регулирования, была введена система налогообложения. Все это привело к повышению роли распределительных отношений.

Эффективное управление финансами предприятия возможно лишь при планировании всех финансовых потоков хозяйствующего объекта. Необходимы тщательная оценка и контроль всех процессов и отношений предприятия.

Если ранее при командно-административной системе финансовой службе отводилась роль исполнителя, то теперь в более сложных рыночных условиях предприятие само несет ответственность за все негативные последствия и просчеты планов ухудшением своего финансового положения, а зачастую и банкротством.

Таким образом, важно заметить не только необходимость тщательного планирования, но также профессионального подхода предприятия к этому планированию. Это значит, что возросла роль образования и опыта в сфере финансового планирования.

Однако нельзя забывать о ряде факторов, ограничивающих его использование на предприятиях. Прежде всего это – нестабильность на отечественном рынке. Политическая неустойчивость приводит к шаткому положению в российской экономике, так как отсутствует эффективная нормативно-правовая база отечественного бизнеса, очень тяжелая налоговая система, а также затрудняется возможность получить кредит от зарубежных инвесторов, которые боятся потерять свои деньги.

Доля предприятий, которые располагают финансовыми возможностями для осуществления серьезных финансовых разработок крайне мала. Только крупные компании имеют возможности для осуществления эффективного финансового планирования и привлечения высококвалифицированных специалистов, хотя мелкие фирмы чаще нуждаются в привлечении заемных средств для обеспечения своей хозяйственной деятельности, а, значит, потребность в планировании больше. Внешняя среда больше влияет на небольшие предприятия и менее поддается анализу.

Краткосрочное планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой стороны – предприятие уменьшает число неиспользованных возможностью путем анализа. Это возможно благодаря воплощению выработанных стратегических целей в конкретные финансовые показатели. Краткосрочное финансовое планирование позволяет определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции.

Цель краткосрочного финансового планирования заключается в обеспечении предприятия необходимыми финансовыми ресурсами производственной, и финансовой деятельности. В связи с этим нужно определить пути эффективного вложения капитала, оценить степень рационального его использования, выявить внутрихозяйственные резервы увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств и установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами. Важно также соблюсти интересы акционеров и других инвесторов. И как следствие всего финансовое планирование выполняет контрольную функцию по изучению финансового состояния предприятия, его платеже- и кредитоспособностью.

Краткосрочный финансовый план оказывает большое влияние на экономику предприятия. Это обусловлено целым рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение начальных затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями, и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность.

Во-вторых, статьи краткосрочного финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производством продукции и услуг, научно-техническим развитием, совершенствованием производства и управления, повышением эффективности производства, капитальным строительством, экономическим стимулированием и так далее. Таким образом, краткосрочное финансовое планирование может оказывать влияние на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта.

Цель данной выпускной квалификационной работы - глубокое изучение и разработка предложений по совершенствованию краткосрочного финансового планирования на основании нормативных, законодательных материалов, научной и специальной литературы, опыта организации учетно-аналитической работы на предприятии ООО «ЭМУЗИН»

Для достижения намеченной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

* + охарактеризованы сущность, виды и принципы финансового планирования на предприятии ;
  + рассмотрены этапы краткосрочного финансового планирования;
  + изучена роль бюджетирвания как инструмента эффективного краткосрочного планирования;
  + изучена методика бюджетирования в ООО «ЭМУЗИН»;
  + приведены мероприятия по совершенствования планирования в компании;

Методологической основой выпускной квалификационной работы явилась нормативная и периодическая литература по вопросам планирования на предприятии.

# В ходе исследования применялись экономико-статистические методы, методы математического моделирования, методы обобщения, группировки, анализа и синтеза, систематизации, сравнения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРАТКОСРОЧНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

**1.1 Цели, принципы финансового планирования и его виды**

В системе мер по стабилизации денежного хозяйства предприятий важное место занимает разработка ими финансовых планов (бюджетов). В современных условиях роль финансового планирования существенно изменяется по сравнению с тем, что было в планово-централизованной экономике. Теперь предприятия сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и в ближайшей перспективе.

Во-первых, для того чтобы преуспеть в своей хозяйственной деятельности. Во-вторых, чтобы своевременно выполнять денежные обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, акционерами, банками и другими партнерами. Для этого необходимо заранее рассчитывать доходы, расходы, прибыль, учитывать последствия инфляции, изменение рыночной конъюнктуры [5, c. 54].

Составляя свои финансовые планы, предприятие должно преследовать следующие цели [6, c. 16]:

* обеспечение производственного, научно-технического и социального развития, прежде всего за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизации);
* увеличение прибыли, прежде всего, за счет роста объема производства, продаж и снижения себестоимости продукции (работ, услуг);
* обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности.

Назначение финансовых планов - прогноз среднесрочной и долгосрочной финансовой перспективы, а также определение текущих расходов и доходов предприятия [11, c. 106].

Важнейшими объектами финансового планирования являются:

* + - выручка от реализации продукции (работ и услуг);
    - прибыль и ее использование по соответствующим направлениям;
    - фонды специального назначения и их использование;
    - объем платежей в бюджет и во внебюджетные фонды.

Цель составления финансового плана - определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования финансовых показателей. Важным моментом финансового планирования является его стратегия, т.е. определение центров доходов (прибыли) и центров расходов хозяйствующего субъекта [22, c. 53]. Центр дохода хозяйствующего субъекта - это его подразделение, которое приносит ему максимальную прибыль. Центр расходов - подразделение хозяйствующего субъекта, являющееся малорентабельным или вообще некоммерческим, но играющее важную роль в общем производственно-торговом процессе.

В западной практике долгосрочным планом считается план, составленный на срок 1 год и более, а краткосрочным — на период не более 1 года. Сейчас в России «горизонт прогнозирования» составляет от полугода до полутора — двух лет. Таким образом, в российских условиях краткосрочными можно считать квартальные планы и менее, а долгосрочными — от полугода до года.

Согласно другой классификации, финансовое планирование на предприятиях осуществляется на 5 лет, год или квартал. В соответствии с этим существуют перспективные (стратегические, в том числе пятилетние), текущие и оперативные планы [18, c. 114].

Перспективный финансовый план определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Пятилетний план - это главная форма реализации цели и задач развития предприятий, стратегии инвестиций и предполагаемых накоплений. Перспективный финансовый план обычно является коммерческой тайной предприятия.

Текущее финансовое планирование включает в себя годовой баланс доходов и расходов, сметы образования и расходования фондов денежных средств: фонда оплаты труда, фонда средств, направляемых на развитие и совершенствование производства (фонда накопления); фонда средств, направляемых на социальные нужды; резервных и других фондов. Текущие финансовые планы разрабатываются на основе перспективных планов путем их конкретизации и детализации. Производится конкретная увязка каждого вида вложений или фонда и источника их финансирования.

Оперативное финансовое планирование заключается в составлении и использовании платежного календаря - подробного финансового документа, отражающего оперативный денежный оборот предприятия [15, c. 29].

Для разработки финансовых планов используются следующие исходные данные:

* + - договоры (контракты), заключенные с потребителями продукции (работ, услуг) и поставщиками товарно-материальных ценностей;
    - прогнозные расчеты по реализации продукции потребителем и прибыли;
    - экономические нормативы.

Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат для увязки общего объема финансовых ресурсов с их источниками и направлениями расходования.

При разработке финансовых планов рекомендуется использовать ряд основополагающих принципов[13, c. 59].

1. Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») - использование и получение средств должно происходить в установленные сроки, т.е. капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет заемных средств.
2. Принцип платежеспособности - планирование денежных ресурсов должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года.
3. Принцип рентабельности капиталовложений - для капитальных вложений целесообразно выбирать самые дешевые способы финансирования. Заемный капитал выгоднее привлекать в том случае, если он повышает рентабельность собственных средств.
4. Принцип сбалансированности рисков - особенно рискованные инвестиции правомерно финансировать за счет собственных средств.
5. Принцип приспособлений к потребностям рынка - предприятию важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от получения кредитов.
6. Принцип предельной рентабельности - целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную предельную рентабельность на инвестированный капитал.

В финансовый план входят:

* + расчет потребности в собственных оборотных средствах, определение источников ее покрытия;
  + плановый расчет прибыли и ее распределение;
  + баланс доходов и расходов.

При переходе предприятия на принятую в международной практике систему учета и статистики финансовый план включает, как правило, прогноз поступлений, таблиц доходов и затрат, свободный баланс активов и пассивов предприятия и график достижения безубыточности (Рис.1).

* + 1. Прогноз объемов реализации продукции призван дать представление о той доле рынка, которую предлагается завоевать своей продукцией. Причем, как правило, принято составлять такой прогноз на три года вперед. Для первого года данные приводятся помесячно, для второго - поквартально, для третьего приводится общая сумма продаж за двенадцать месяцев. Для данного случая предполагается, что для начального периода производства уже точно известны будущие покупатели, имеется предварительная договоренность с ними о будущих продажах. Начиная со второго года нужно будет заниматься прогнозными оценками. Важно, чтобы оценки были реалистичными, так как в конечном итоге именно исходя из этих цифр реализации будет покупаться оборудование, будут расходоваться денежные ресурсы, наниматься новые работники и т.д [5, c. 101].

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Прогноз объемов реализации

Баланс денежных расходов и поступлений

Свободный баланс активов и пассивов предприятия

График достижения безубыточности

Таблица доходов и затрат

Рис.1 Финансовый план организации.

* 1. Баланс денежных расходов и поступлений - это документ, позволяющий оценить, какое количество финансовых ресурсов следует вложить в проект, причем с разбивкой во времени, т.е. до начала реализации, а затем по ходу выполнения поставленной задачи. Следует отметить, что западные предприниматели относятся к планированию денежных потоков более серьезно, чем российские, воспринимающие безналичный оборот средств более индифферентно [24, c. 103].

Главная задача баланса денежных расходов - проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия для определения общей стоимости всего проекта.

Таблица доходов и затрат представляет собой документ с достаточно простой структурой и состоит из следующих показателей: доходы от продаж товаров, издержки производства товаров, суммарная прибыль от продаж, общепроизводственные расходы, чистая прибыль.

Основная задача этого документа - показать, как будет формироваться и изменяться прибыль (для первого года - помесячно, для второго - поквартально, для третьего - в расчете на год).

1. Сводный баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации проекта. Считается, что этот документ не менее важен, чем баланс денежных расходов и поступлений. Его обычно очень тщательно изучают специалисты коммерческих банков, чтобы оценить, какие суммы намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов.
2. Для более понятного (наглядного) отображения происходящих финансовых процессов формируется график достижения безубыточности.

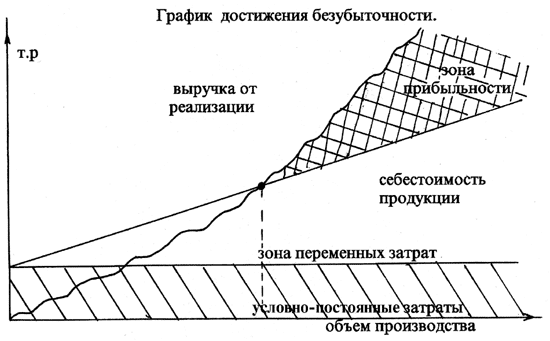


Рис.2. График достижения безубыточности.

С помощью такого графика находится так называемая точка безубыточности, т.е. тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции[21, c. 66].

**1.2 Методы и этапы краткосрочного финансового планирования**

В практике краткосрочного финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, балансовых расчетов, денежных потоков, метод многовариантности, экономико-математическое моделирование.

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия. На основании доступной отчетно-учетной информации оценивается финансовое положение предприятия, его внутренние и внешние отношения. Это позволяет охарактеризовывать его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности и другие показатели, а затем по результатам принять обоснованные решения.

Сущность нормативного метода в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйственного субъекта в финансовых ресурсах и их источниках.

Использование метода балансовых расчетов для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе. При этом большое влияние должно быть уделено выбору даты: она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.

Метод денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, с тем, чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут задаваться различные [27,c. 78].

Методы экономико-математического моделирования позволяют количественно выразить тесноту взаимосвязи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

Только совокупность перечисленных методов позволит сделать разносторонние выводы.

Процесс краткосрочного финансового планирования включает несколько этапов [5, c. 98].

На первом – анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий – бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс является исходной базой на первой стадии планирования. При этом западные компании используют для анализа, как правило, внутренний баланс, включающий наиболее достоверную информацию для внутрифирменного пользования. Внешний баланс, обычно составляющийся для публикации, по целому ряду причин (налогообложение, создание резервного капитала и другие) показывает уменьшенные размеры прибыли.

Второй этап предусматривает составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

На третьем этапе уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

Завершением процесса финансового планирования является практическое внедрение планов и контроль за их исполнением.

Остановимся подробнее на изучении особенностей оперативного финансового планирования.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь позволяет решать следующие задачи:

* организация учета временной "стыковки" денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;
* формирование информационной базы о движении денежных потоков и оттоков;
* ежедневный учет изменений в информационной базе;
* анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению;
* расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной "нестыковки" денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств;
* расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств предприятия;
* анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств предприятия.

Платежный календарь составляют на квартал с разбивкой по месяцам и более мелким периодам. Необходимо учитывать объемы производства и реализации, состояние запасов, дебиторскую задолженность в целях контроля за финансовым планом. Притоки и оттоки денежных средств должны быть сбалансированы. Информационной базой платежного календаря служат планы, составленные на предприятии: план реализации продукции, смета затрат на производство, план капитальных вложений; а также выписки по счетам предприятия и приложения к ним; нормативно установленные сроки платежей для финансовых обязательств; договора; счета-фактуры; график выплаты заработной платы; внутренние приказы.

Процесс составления платежного календаря можно разделить на 6 этапов:

* 1. Выбор периода планирования. Как правило, это – квартал или месяц; декада.
  2. Планирование объема реализации продукции (работ, услуг) осуществляется с учетом объема производства в рассматриваемом периоде и изменений остатков за период планирования.
  3. Расчет объема возможных денежных поступлений (доходов).
  4. Оценка денежных расходов, ожидаемых в плановом периоде.
  5. Определение денежного сальдо. Оно представляет собой разность между суммами поступлений и расходов за период планирования
  6. Подведение итогов показывает недостаток или излишек средств у предприятия.

Ожидаемое сальдо на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств на расчетном счете, которые являются страховым запасом. Превышение планируемых расходов над ожидаемыми поступлениями с учетом остатка средств на счетах означает недостаточность собственных возможностей для их покрытия и может являться признаком ухудшения финансового состояния. В этом случае необходимо перенести часть непервоочередных расходов на следующий календарный период, ускорить по возможности отгрузку и реализации продукции, принять меры по изысканию дополнительных источников. Излишек говорит о стабильности и платежеспособности предприятия.

На многих предприятиях составляется налоговый календарь, в котором указывается порядок и суммы налогов, что позволяет избежать пени.

Кроме платежного календаря должен составляться также кассовый план [6,c.56]. Это – план оборота наличных денежных средств через кассу. Кассовый план не только отражает платежеспособность предприятия, но и необходим для контроля за поступлением и расходованием наличных денег.

Коммерческому банку, обслуживающему предприятие, так же необходим его кассовый план для, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Исходные данные для составления кассового плана: предполагаемые выплаты по фонду заработной платы и фонду потребления в части денежных средств, не входящих в фонд оплаты труда, информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам, о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами (выручка от реализации путевок, командировочные расходы и другие), сведения о сумме налогов, а также календарь выдачи заработной платы и приравненных к ней платежей.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной аналитической записки. В ней дается характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов, расходов, взаимоотношений с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами. Особая роль отводится анализу источников финансирования инвестиций. Большое внимание уделяется распределению прибыли. Завершают аналитическую записку выводами о плановой обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами и структуре источников их формирования.

**1.3 Бюджетирование как инструмент краткосрочного планирования предприятия**

Одной из основных задач краткосрочного финансового планирования является эффективное обеспечение финансирования деятельности компании и эффективное использование временно свободных денежных средств.

Для обеспечения непрерывного развития предприятию требуются финансовые ресурсы, то есть деньги, вложенные в здания, машины и оборудование, в покупку и хранение запасов, счета дебиторов и другие активы.

Как правило, все эти активы не приобретаются сразу, а создаются постепенно в течение некоторого периода времени. Назовем общие расходы организации, которые необходимы для финансирования дополнительных активов, потребностью компании в финансовых ресурсах или, для простоты, в капитале.

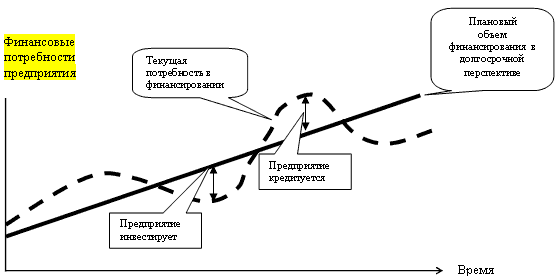
В большинстве компаний накопившаяся потребность в капитале растет не равномерно, а скорее волнообразно, и имеет отчетливо выраженную положительную зависимость от роста объемов операций компании. Однако возможны и определенные сезонные колебания. Наконец, будут возникать и непредсказуемые заранее ежемесячные или еженедельные колебания.

Накопившаяся потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных источников финансирования. Когда долгосрочное финансирование не покрывает всех потребностей в капитале, компании следует прибегнуть к краткосрочному финансированию [26, c. 158].

В случае, когда долгосрочных финансовых ресурсов больше, чем накопившаяся потребность в капитале, у компании возникает переизбыток денежных средств, который она может использовать для краткосрочного инвестирования в различные проекты.

Таким образом, сумма долгосрочного финансирования при текущей потребности в капитале определяет, является ли организация в краткосрочном периоде заемщиком или кредитором, то есть кредитуется или инвестирует (рис 5).

Основная задача и содержание текущего бюджетирования состоит в том, чтобы заранее спланировать (предсказать) поведение функции текущей потребности в финансировании и адекватным образом отреагировать — вовремя и подешевле найти недостающие финансовые ресурсы (т. е. получить кредит) [25, c. 104].



**Рис. 3. Динамика потребности в финансировании.**

или наиболее эффективно использовать временно свободные финансовые средства (т. е. выгодно их инвестировать).

Последовательность построения системы текущего бюджетирования в общем случае может быть представлена следующим образом:

1. разрабатывается система годовых бюджетов компании, определяются планируемые результаты работы и целевые значения показателей системы на будущий год;
2. проводится анализ рисков отрицательного развития событий и разрабатывается комплекс мероприятий по снижению рисков;
3. разрабатывается система месячных бюджетов компании для детализации и уточнения годового плана;
4. разрабатывается система контроля выполнения годовых и месячных бюджетов и управления по отклонениям, определяется механизм корректировки планируемых данных;
5. разрабатывается система мотивации сотрудников организации, сфокусированная на выполнение бюджетов и достижение целевых показателей

Рассмотрим технологию разработки и внедрения бюджетирования на предприятии более подробно.

Прежде всего, приступая к построению системы бюджетов, руководству компании необходимо поставить конкретные задачи, которые должна решить новая система. От этого будет зависеть формат системы, метод планирования и детализация прогнозов. Истина в том, что требовать от системы бюджетирования всего и сразу — неразумно. Руководство компании должно сформулировать изначальный перечень требований к системе бюджетирования, даже если он и не будет полным. Например, к числу основных задач бюджетирования можно отнести следующее:

1. управление денежными средствами компании;
2. обоснование затрат предприятия;
3. обеспечение положительного денежного счета;
4. обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
5. мотивация сотрудников.

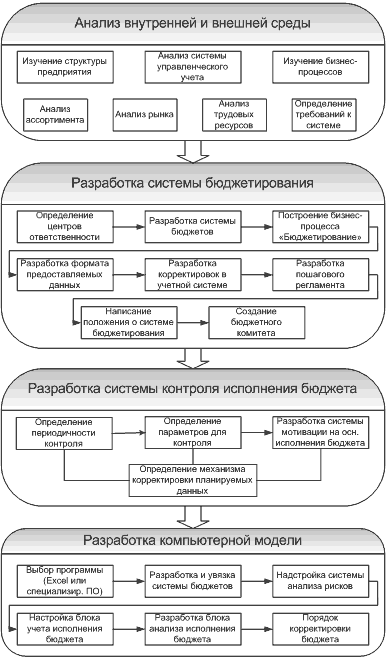
Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя основными группами проблем: методические проблемы и организационные. Опыт автора показывает, что, как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятии.

Рассмотрим последовательность внедрения бюджетирования на предприятии

Этап 1. **Анализ внутренней и внешней среды**

На первом этапе, для того чтобы определить исходные составляющие, необходимые для разработки системы, проводится детальный анализ предприятия и внешней среды, в которой оно работает. Рассмотрим элементы данного этапа работ (рис. 4) более подробно.

1. Изучение структуры компании включает в себя определение всех основных и вспомогательных подразделений компаний, анализ выполняемых ими функций и взаимоотношений внутри предприятия и с внешней средой.



**Рис.4. Последовательность разработки системы бюджетирования.**

2. Анализ системы управленческого учета — описание методов управленческого учета, используемых в компании, его возможностей и системы анализа результатов деятельности, а также анализ системы планирования деятельности на предприятии в настоящий момент.

3. Изучение бизнес-процессов — формализация всех основных и вспомогательных бизнес-процессов в компании, определение подразделений, задействованных на каждом этапе и используемых ресурсов. Данный этап включает в себя описание технологии производства продукции, анализ процессов логистики, взаимоотношений с поставщиками, условия работы с покупателями. На данном этапе также определяется возможность оптимизации бизнес-процессов при внедрении системы бюджетирования [19, c. 58].

4. Анализ ассортимента — определение существующего и планируемого ассортимента продукции, описание и группировка товарных позиций. На данном этапе также проводится анализ системы реализации (существующей и планируемой в будущем).

5. Анализ рынка — определение возможных изменений во взаимоотношениях предприятия с внешней средой, которые могут повлиять на процесс бюджетирования (глобальные изменения, например, появление у компании нового вида деятельности, новых групп продуктов и услуг, изменения в системе работы с поставщиками). Данный этап включает в себя описание бизнеса и отрасли, в которой работает компания, определение тенденций развития компании в отрасли, анализ конкурентов, критические факторы успеха компании, потенциальные проблемы и риски (SWOT-анализ).

6. Анализ команды специалистов — определение возможностей использования персонала компании в разработку системы бюджетирования, поиск новых сотрудников. В случае если при разработке системы будет привлекаться консалтинговая компания, на данном этапе проводится анализ рынка консалтинговых услуг и выбор оптимального варианта.

7. Определение требований к системе — собственник компании и управленческая команда должны определить принципиальные требования к будущей системе, т. е. степень подробности планируемых данных (например, планировать по компании в целом или по подразделениям, прогнозировать продажу товара по каждой позиции или сгруппировать ассортимент и планировать по группам). Более подробно данный вопрос будет рассмотрен в темах, описывающих механизм составления годового и месячного бюджета.

**Этап 2. Разработка системы бюджетирования**

Этап разработки системы бюджетирования является наиболее комплексным и трудоемким. Перед тем как приступить к построению системы, необходимо определить, каким образом компания будет планировать свою деятельность. Существуют два способа составления бюджетов: целевое планирование (или планирование “сверху вниз”) и планирование “снизу вверх”.

В первом случае при составлении бюджета руководитель компании определяет желаемую сумму прибыли или несколько ключевых параметров деятельности (объем продаж, показатели относительной валовой и чистой прибыли), а персонал компании, вовлеченный в процесс планирования, должен спрогнозировать деятельность предприятия таким образом, чтобы выйти на целевые показатели. При составлении бюджета по данному методу планирование идет сверху вниз, т. е. от показателей по компании в целом, к показателям подразделений, служб и отделов.

Во втором случае ответственные за составление отдельных бюджетов сотрудники планируют исходные данные самостоятельно на основании анализа статистики, рынка и своих ожиданий.

После расчета результирующих бюджетов руководство анализирует планируемые результаты и, в случае необходимости, вносит свои коррективы. При составлении бюджета по данному методу планирование идет снизу вверх, т. е. от бюджетов отделов к бюджетам подразделений и компании в целом [].

Наиболее рациональным все же следует считать совмещение обоих подходов: исполнительные директора компаний устанавливают основные результирующие показатели, которые, по их мнению, могут быть достигнуты в бюджетном периоде, а сотрудники, ответственные за планирование отдельных блоков исходных данных, составляют бюджеты на основании целевых показателей, но с учетом своих ожиданий. При этом не требуется жесткое соответствие результирующих бюджетов целевым показателям, установленным руководством. Как правило, руководители верхнего звена готовы изменить свои установки, если менеджеры по планированию представят убедительную аргументацию своих ожиданий.

Менеджмент компании должен определить период планирования и временной интервал для составления бюджетов. Наиболее распространена следующая схема краткосрочного планирования: годовой бюджет с разбивкой по месяцам (реже — по кварталам), и месячный бюджет одной цифрой или с разбивкой по неделям (декадам). Отдельные компании используют годовой бюджет с разбивкой по кварталам и квартальный бюджет с разбивкой по месяцам.

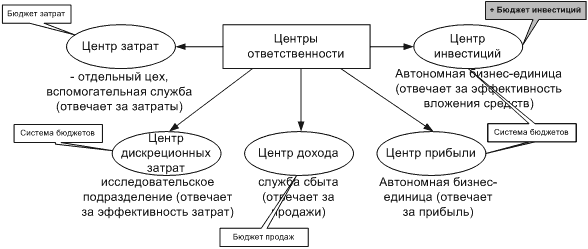
Временной интервал, который компания выбирает для бюджетирования, зависит от требований руководства к бюджетной системе и специфики работы компании. Если продукция, производимая компанией, имеет ярко выраженную сезонность, а также, если руководство требует достаточно высокой точности планирования, необходимо составлять годовой бюджет с разбивкой по месяцам. Либо, если требуется ориентировочный прогноз, можно разработать годовой бюджет с разбивкой по кварталам.

В практической деятельности предприятия нельзя ограничиться только годовым бюджетом, поскольку он не может решить всех задач, которые компании обычно ставят перед системой текущего планирования.

Задачи, связанные с эффективным управлением складскими помещениями, а также с управлением денежными средствами, требуют точного и детального прогноза на ближайший месяц. Годовой бюджет не может обеспечить требуемую точность прогноза (невозможно точно спланировать что-либо на год вперед), кроме того, излишняя детализация в годовом бюджете приводит к громоздкости и неуправляемости системы. Месячный бюджет призван детализировать и подкорректировать годовой план компании на ближайший месяц.

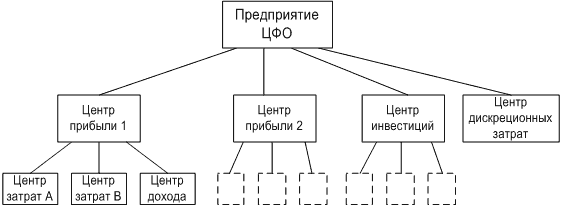
Рассмотрим основные этапы разработки системы текущего бюджетирования.

Установление центров бюджетной ответственности. На основании анализа структуры и бизнес-процессов определяются подразделения компании, для которых будут составляться отдельные бюджеты, а также порядок консолидации бюджетов отдельных подразделений в сводный бюджет компании в целом. Каждый центр ответственности (ЦО) впоследствии будет составлять свой бюджет (или систему бюджетов) и отслеживать его исполнение. Структура и порядок составления бюджетов компании зависит от характера центров ответственности (рис.5).



**Рис. 5. Центры ответственности, участвующие в бюджетном процессе.**

Структура центров ответственности компании, участвующих в процессе бюджетирования, может быть представлена в виде рис. 6.



**Рис. 6. Структура центров ответственности.**

На рис. 6 “Предприятие” играет роль центра полной финансовой ответственности (ЦФО). В чем отличие центра прибыли от центра финансовой ответственности? Центр прибыли не несет ответственность за денежные потоки, и потому для него не составляются прогнозный баланс и прогнозный отчет о прибыли. В то же время ЦФО отвечает в полном объеме за результаты своей деятельности, что предполагает наличие в бюджетной системе прогнозных отчетов [20, c. 5].

Разработка структуры бюджетов. На данном этапе определяется список операционных, финансовых и вспомогательных бюджетов, разрабатываемых для каждого ЦО и компании в целом.

Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов.  
К числу финансовых бюджетов относятся: бюджет денежных средств (БДС), прогнозный баланс (ПБ), прогнозный отчет о прибыли, или бюджет доходов и расходов (БДДС), налоговые бюджеты (НДС, налог на прибыль, налоги в составе себестоимости, штрафные санкции и пеня), инвестиционный бюджет.

Вспомогательные бюджеты составляются для планирования непроизводственных расходов (например, расходы на социальную сферу).

В общем случае каждая структурная компонента компании ответственна за разработку бюджета, и потому называется в дальнейшем Центром бюджетной ответственности (ЦБО).

Однако степень ответственности у них разная. Далее перечислены виды бюджетов, которые составляются для различных структурных компонент.

Для компании в целом составляются все основные бюджеты (БДДС, БДР, ПБ) как консолидация бюджетов всех ЦФО.

Для центров финансовой ответственности происходит консолидация бюджетов центров прибыли (ЦП) и составляются все финансовые бюджеты (БДДС, БДР, ПБ), а также все необходимые операционные бюджеты.

Для центров прибыли составляются: бюджет доходов и расходов, операционные бюджеты и бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет).

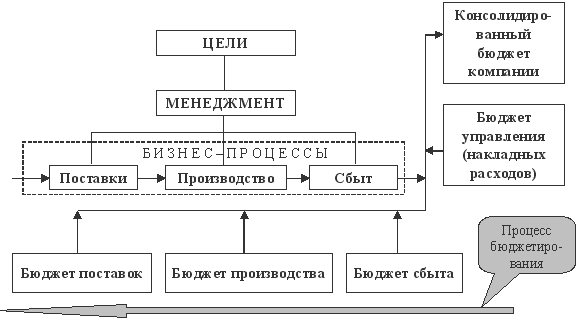
Бюджеты центров дохода ограничиваются бюджетом продаж, бюджетом операционных затрат и бюджетом капитальных затрат. Наконец, для центров затрат разрабатываются только бюджеты операционных затрат и инвестиционный бюджет. В результате появляется своеобразная архитектура бюджетной системы.

Построение бизнес-процесса “Бюджетирование”. После определения видов бюджетов для всех центров ответственности необходимо разработать последовательность составления отдельных бюджетов и консолидации в бюджет компании. На данном этапе определяются сотрудники, для вовлечения в процесс бюджетирования на каждом его отдельном этапе.

При определении последовательности составления бюджетов необходимо принимать во внимание бизнес-процессы, формализованные и описанные на этапе анализа внешней и внутренней среды. Общий вид проекции бизнес-процессов на бюджет представлен на рисунке 7. Принципиальным положением является то, что процесс бюджетирования происходит в направлении, противоположном реальному течению основных бизнес-процессов. Если текущий бизнес начинается с поставок и заканчивается продажами, то бюджетирование следует начинать с продаж, затем переходить на производство и заканчивать поставками. Разумеется, наряду с этим необходимо составить бюджеты всех центров затрат и консолидировать итоговые данные всех бюджетов в единую систему финансовых бюджетов: прогнозный баланс, прогнозный отчет о прибыли и прогнозный отчет о движении денежных средств.

Разработка формата предоставляемых данных. На данном этапе для всех бюджетов ЦО и компании в целом разрабатываются форматы таблиц, в которые будут заноситься планируемые данные. Для того чтобы облегчить пользователям работу с таблицами и избежать ошибок, при их формировании необходимо соблюдать следующие условия:

* таблицы должны быть универсальными — формат отдельного операционного или финансового бюджета должен быть идентичным для всех подразделений компании (если это условие не выполняется, затрудняется процесс консолидации бюджетов подразделений в сводный бюджет по компании);



**Рис.7.Типовая декомпозиция проекции бизнес-процессов и бюджетов.**

* должно быть разграничение данных, заполняемых вручную, и значений, рассчитываемых автоматически на основании исходных данных — удобно выделять заполняемые в таблице исходные данные другим цветом.

Разработка корректировок в учетной системе. В процессе предварительного анализа, разработки системы и формирования бюджетных таблиц определяется, какие именно данные и каким образом будут планироваться. Для того чтобы впоследствии можно было сравнить планируемые данные с фактическими, необходимо откорректировать учетную систему и форматы отчетности. Формы предоставления планируемых и фактических результатов деятельности должны быть одинаковыми, в противном случае будет затруднительно сделать анализ исполнения бюджета. Иногда при составлении форматов бюджетных таблиц используются формы учетных таблиц. В этом случае корректировки учетной системы минимальны[20, c. 8].

Разработка пошагового регламента планирования. На данном этапе следует определить кто, когда и какую бюджетную таблицу должен заполнять. В регламенте должен быть описан весь процесс планирования деятельности компании: от прогноза продаж до утверждения сводного бюджета руководителем компании. Особое внимание при разработке регламента необходимо уделить системе мотивации сотрудников за составление бюджета. Данная система основывается на следующих факторах:

* своевременное или заблаговременное предоставление отдельных бюджетов;
* достоверность исходных данных;
* правильность расчетов;
* количество корректировок в ходе утверждения;
* количество сотрудников, вовлеченных в разработку каждого бюджета.

При составлении регламента необходимо учитывать также степень загруженности сотрудников, вовлеченных в процесс бюджетирования: составление бюджетов не должно отнимать много времени у персонала, который занят производством и реализацией продукции. Основная работа по составлению бюджетов должна ложиться на плечи финансовой службы компании (финансовый директор, экономисты и финансисты).

Создание положения о системе бюджетирования. В данном документе содержится полное описание организации процесса бюджетирования: центры ответственности, виды бюджетов для каждого подразделения и компании в целом, порядок консолидации бюджетов, форматы бюджетных таблиц, регламент составления бюджетов и прочая информация, необходимая для организации бюджетного процесса. В положении должны быть четко определены сотрудники, ответственные за каждый этап планирования, и прописана система поощрений (взысканий) за срыв бюджетного процесса.

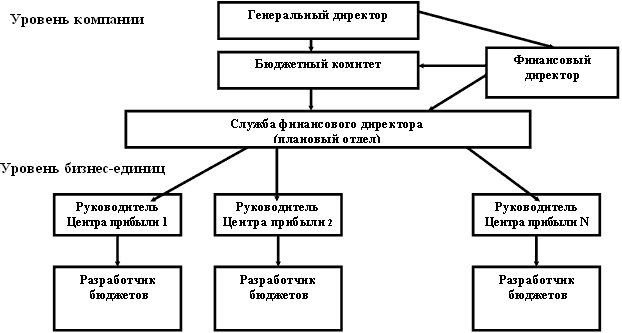
Создание бюджетного комитета. Данный этап играет особую роль в решении организационной проблемы бюджетирования. Бюджетный комитет состоит из двух групп специалистов.

Первая группа несет постоянную ответственность за всю работу в отношении бюджетирования. В нее обычно входят работники финансовой службы, бюджетного управления (для больших предприятий) или планово-финансового отдела.

Вторая группа состоит из ключевых менеджеров компании, каждый из которых отвечает за свою отдельную предметную область бизнеса. Эти участники бюджетного комитета принимают эпизодическое участие в процессе бюджетирования, главным образом в некоторых “реперных” точках, когда принимаются бюджеты (на квартал, год или месяц), а также, когда происходит анализ выполнения ранее принятых бюджетов по завершению планового периода.

Председателем бюджетного комитета обычно является глава исполнительной власти в компании, председатель правления или президент компании. Финансовый директор является техническим руководителем работ по бюджетированию и должен быть наделен всей полнотой власти и ответственности за своевременную и качественную реализацию бюджетного процесса. Даже в структурах дивизионального типа должна присутствовать некоторая иерархия, которая регламентирует процесс бюджетирования ( Рис.8).

бюджетирование финансовый планирование



**Рис.8. Иерархия процесса бюджетирования**

Процесс бюджетирования здесь носит достаточно сложный характер, и успех бюджетной системы во многом будет определяться настойчивостью и дисциплинирующей жесткостью руководителя компании.

**Этап 3 – Этап 4. Разработка системы контроля исполнения бюджета и выбор программного обеспечения.**

В процессе разработки и внедрения системы краткосрочного планирования необходимо уделить внимание организации процесса контроля исполнения бюджета, поскольку бюджетирование без обратной связи — напрасно потраченное время.

На данном этапе определяется подход к анализу исполнения бюджета предприятия, степень глубины анализа, регламент и ответственные сотрудники. Кроме того, необходимо разработать систему мотивации сотрудников за выполнение бюджета и достижение поставленных целей.

После определения требований и общей методики текущего финансового планирования менеджмент компании должен решить, какое программное обеспечение использовать для внедрения данной системы.   
Принципиально следует сделать выбор: использовать специализированную программу или разрабатывать систему в среде MS Excel. Как и при разработке самой системы, при выборе программы необходимо принимать во внимание принцип разумной необходимости: затраты на приобретение и настройку программы не должны превышать потенциальную выгоду от ее внедрения. Например, для компании, которая имеет незначительный ассортимент, простую структуру и планирует идти по пути максимального упрощения системы планирования, нет смысла покупать специальный программный продукт, поскольку MS Excel прекрасно справится со всеми задачами текущего планирования для данного бизнеса.

**2. ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «ЭМУЗИН»**

**2.1 Экономическая характеристика ООО «ЭМУЗИН»**

Основной целью деятельности согласно Уставу ООО «ЭМУЗИН» является получение прибыли. Основными видами деятельности общества являются:

1. Производство струн и других аксессуаров для музыкальных инструментов;
2. Пошив чехлов для музыкальных инструментов
3. Розничная и оптовая торговля ;
4. Диагностика, ремонт музыкальных инструментов.

ООО «ЭМУЗИН» сравнительно молодая компания, однако динамично и быстро развивающаяся. Гибконалаженное производство позволяет быстро реагировать на расширение ассортимента продукции.

Так, в начале 2005 года фирма выпустила скрипичные струны, основой которых служит принципиально новая технология с использованием высококачественных материалов зарубежного производства. Струны не имеют аналогов на отечественном рынке скрипичных струн и не уступают по качеству звучания и удобству игры лучшим мировым образцам.

12 по 15 октября фирма "ЭМУЗИН" принимала участие в XII международной специализированной выставке "МУЗЫКА МОСКВА 2006" в Сокольниках, где получила высокие отзывы о качестве выпускаемой продукции.

Руководство ООО «ЭМУЗИН» осуществляется директором, в непосредственном подчинении у которого заместитель директора по производству, заместитель директора по общим вопросам, заместитель директора по перспективному развитию, главный бухгалтер.

На Рис. 9 представлена организационная структура управления фирмой.

Директор

Главный бухгалтер

Зам. директора по производству

Зам. директора по перспективному развитию

Зам. директора по общим вопросам

Главный инженер

Зам.главного инженера

Струнный цех

Бухгалте-рия

Монтажный цех

Механический цех

АХО

Юрист

Инспек-тор по кадрам

Отдел внешне-экономических связей

Отдел маркетинга и сбыта

Отдел снабжения

Рис.9. Организационная структура управления

Одна из важнейших проблем управления на предприятии – очень неэффективная система коммуникаций и информационного обмена между подразделениями. Такое положение вызывает не только сложности в координации их совместной работы, но и не дает возможности формирования единой информационной базы показателей деятельности подразделений, часто возникают моменты, когда разные подразделения обладают совершенно противоречивой информацией, что соответственно усложняет процедуру контроля финансово-хозяйственной деятельности. В связи с этим необходимо осуществить меры по совершенствованию информационного обмена между подразделениями

На предприятие действует штатное расписание, утвержденное руководителем, согласно которому численность сотрудников составляет 60 человек (Приложение 1).

ООО «ЭМУЗИН» зарегистрировано Администрацией Железнодорожного района в декабре 2003 г.

В целях совершенствования хозяйственной системой, руководствуясь Налоговым кодексом РФ (часть1,2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ, Федеральным законом от 21.11.96 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», принимая во внимание что ООО «ЭМУЗИН» является малым предприятием установило следующую учетную политику (Приложение 2).

1. Доходами от обычной деятельности признается выручка от продажи производимой продукции (Струны и аксессуары для музыкальных инструментов).

2. Начисление амортизации линейным методом.

3. Отпуск материалов в производство производится по себестоимости первых по времени приобретения МПЗ (способ ФИФО).

4. Готовая продукция учитывается по фактической производственной себестоимости.

5. Товары, приобретаемые для продажи, учитываются по покупной стоимости

6. Расходы на упаковку и транспортировку списываются в полном размере и увеличивают себестоимость продаж отчетного периода одновременно.

1. Списание управленческих и коммерческих расходов производится полностью в себестоимость продаж и др.

Форма налогообложения – общая, т.е фирма осуществляет платежи по следующим налогам: налог на прибыль, НДС, НДФЛ, ЕСН, налог на имущество.

ООО «ЭМУЗИН» согласно учетной политики периодически предоставляет бухгалтерскую отчетность органам налоговой службы, кредитным организациям, учредителям компании (Приложение 3).

Проведем вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерского баланса (Таблица 1).

Таблица 1.

Анализ актива баланса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Остатки по балансу, тыс. руб. | | | Изменения 2005 по сравнению с 2004 | Изменения 2006 по сравнению с 2005 |
|  | 2004 | 2005 | 2006 |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Активы | | | | | |
| 1. Внеоборотные активы - всего в том числе: | 163 | 2 446 | 2 616 | 2283 | 170 |
| Нематериальные активы | 8 | 7 | 10 | -1 | 3 |
| Основные средства | 154 | 2438 | 2604 | 2284 | 166 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| 2. Оборотные активы - всего в том числе: | 11 265 | 8 352 | 7 781 | -2913 | -571 |
| Запасы | 3 550 | 3 889 | 3 841 | 339 | -48 |
| Сырье и материалы | 1 809 | 1 049 | 2300 | -760 | 1251 |
| Готовая продукция | 1723 | 2824 | 1532 | 1101 | -1292 |
| Расходы будущих периодов | 18 | 16 | 9 | -2 | -7 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 158 | 242 | 190 | 84 | -52 |
| Дебиторская задолженность (в течение 12 месяцев) | 6425 | 3332 | 2800 | -3093 | -532 |
| Денежные средства | 1 132 | 889 | 950 | -243 | 61 |
| Итого активов | 11 428 | 10 798 | 10 397 | -630 | -401 |

Сравнивая показатели актива баланса в 2005 году по сравнению с 2004 годом, следует отметить снижение валюты баланса на 630 тыс.руб. Уменьшение произошло главным образом за счет снижения суммы оборотных активов на 2913 тыс.руб. Произошло снижение материалов на сумму 760 тыс.руб., дебиторской задолженности – на сумму 3093 тыс.руб, и суммы денежных средств на 243 тыс.руб. Вместе с тем наблюдается увеличение внеоборотных активов на 2283 тыс.руб, за счет приобретения основных средств на сумму 2284 тыс.руб.

По структуре баланса в 2006 году можно отметить некоторое уменьшение статей актива. Так, в 2006 году сократились денежные средства на 243 тыс.руб (или на 21,47%). Их доля в структуре имущества также уменьшилась на 0,18% и составила на конец периода 0,5%. Это не совсем положительно сказалось на платежеспособности предприятия. Положительное изменение произошло по статье «Дебиторская задолженность», так на конец года долги дебиторов уменьшились на 3093 тыс.руб. или на 48,24% (сократились почти вдвое). Их доля в структуре имущества уменьшилась до 30,86%. Это достаточно высокий показатель.

Величина запасов и затрат увеличилась на 339 тыс.руб., их удельный вес также повысился на 4,95% и составил на конец периода 36,02%. Это достаточный показатель для нормально функционирующего предприятия.

Общая величина текущих активов уменьшилась на 2913 тыс.руб. или на 25,86% в основном за счет сокращения денежных средств и дебиторской задолженности, как уже указывалось выше.

Следует отметить значительное увеличение приобретенного имущества. Внеоборотные активы увеличились за 2006 год на 2284 по сравнению с 2005 годом, доля внеоборотных активов увеличилась на 21,23% и составила в 2006 году 22,65%. Увеличение внеоборотных активов произошло за счет увеличения стоимости основных средств на 2284 тыс.руб. (+1483,12%). Вместе с тем произошло снижение стоимости НМА на 1 тыс. руб. Все эти изменения, в целом носят положительный характер. Компания динамически развиваясь увеличивает сою материально-техническую базу., что характерно для первого года существования.

В таблице 2 приведен анализ динамики изменений статей пассива баланса.

Таблица 2

Анализ пассива баланса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Остатки по балансу, тыс. руб. | | | Изменения 2005 по сравнению с 2004 | Изменения 2006 по сравнению с 2005 |
|
| 2004 | 2005 | 2006 |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Капитал и резервы - всего | 8334 | 8308 | 8328 | -26 | 20 |
| Уставный капитал | 700 | 700 | 700 |  |  |
| Добавочный капитал | 198 | 198 | 198 |  |  |
| Резервный капитал | 24 | 24 | 30 |  |  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 7412 | 7386 | 7400 | -26 | 14 |
| 2. Обязательства - всего | 3094 | 2490 | 2069 | -604 | -421 |
| Краткосрочные обязательства | 3094 | 2490 | 2069 | -604 | -421 |
| Займы и кредиты | 300 |  |  | -300 |  |
| Кредиторская задолженность | 2794 | 2490 | 2069 | -304 | -421 |
| Итого пассива | 11428 | 10798 | 10397 | -630 | -401 |

По статьям пассива можно отметить тенденции уменьшения собственного капитала на 26 тыс. руб., удельный вес которого в общей величине источников имущества составил на конец года 76,94%. Данное изменение положительно сказалось на устойчивости предприятия, так как доля собственного капитала к концу года превысила долю заемного. Заемный капитал уменьшился в основном за счет погашения краткосрочных займов на сумму 300 тыс.руб., что можно рассматривать как положительный фактор, и снижения кредиторской задолженности на 304 тыс.руб , что опять же положительно повлияло на платежеспособность и устойчивость предприятия

Рассчитаем величину собственных оборотных средств предприятия (рис.10).

Собственные оборотные средства или чистый капитал

Текущие пассивы

Текущие активы

=

Рис. 10. Расчет величины собственных оборотных средств.

СОС на начало2005 года= 11265-3094=8171 (тыс.руб)

СОС на начало 2006 года= 8352-2490=5862 (тыс.руб)

Положительная величина собственных оборотных средств свидетельствует о том, что при необходимости оплаты текущих обязательств компания обладает достаточными текущими ресурсами без продажи фиксированных активов и возврата долгосрочных инвестиций

Отрицательным в данной ситуации является снижение собственных оборотных средств на 2309 тыс.руб. Но тем не менее у предприятия достаточно средств для покрытия всех своих текущих расходов. сновная политика предприятия по финансированию своей деятельности

Рассмотрим общие экономические показатели ООО «ЭМУЗИН» (Приложение 4).

Объем товарооборота по кварталам изменялся не равномерно (рис. 11).



2004 2005 2006

Рис. 11 Динамика товарооборота ООО «ЭМУЗИН»

Увеличившись к концу 4 квартала 2004г. до 4454 тыс.руб, товарооборот в 1 квартале 2005 года снизился до 3897 тыс.руб, достигнув лишь к 1 кварталу 2006 года суммы в 4380 тыс.руб. В целом товарооборот за исследуемый период увеличился на 1900 тыс.руб, или на 63%

Поступление денежных средств соответственно изменялось аналогичным образом (рис.12).



2004 2005 2006

Рис. 12 Динамика поступлений денежных средств ООО «ЭМУЗИН»

Выручка от продажи продукции на1 квартал 2004 года составила 2690 тыс.руб, за год её поступление увеличилось практически в 1,5 раза достигнув значения 4065 тыс.руб. В начале 2005 г. можно отметить спад в поступлении денежных средств ( в 1 квартале – 3132 тыс.руб, во 2 квартале 3323 тыс.руб, в 3 квартале 3402 тыс.руб и в 4 квартале 3654 тыс.руб. В 2006 году наблюдается увеличение поступления денежных средств. Так в 3 квартале их сумма составила 4487 тыс.руб. Общий темп прироста за анализируемый период поступления денежных средств составил 67 %

**2.2 Методология и инструментарий бюджетного планирования в ООО «ЭМУЗИН»**

Финансовое планирование в ООО «ЭМУЗИН» осуществляется на основании Положения о финансовом плане и бюджете, утвержденном директором компании, которое определяет регламентные процедуры планирования, контроля исполнения и отчета об исполнении бюджета компании ее филиалов. В соответствии с Положением, задачами финансового планирования в компании являются:

1. определение объекта планирования;
2. расчет необходимых финансовых ресурсов;
3. расчет объемов и структуры внутреннего и внешнего финансирования, выявление резервов и определение объемов дополнительного финансирования;
4. прогноз доходов и расходов компании

Таким образом, целью финансового планирования является обеспечение воспроизводственного процесса, соответствующими как по объему, так и по структуре финансовыми ресурсами. Используя систему бюджетирования, компания получают возможность планировать потребности в ресурсах, снижать риск непредвиденных расходов, получать экономию в расходах за счет координации всех сторон своей деятельности.

Механизм финансового планирования в компании определен Регламентом бюджетного процесса в ООО, который определяет структуру системы бюджетирования и порядок составления бюджетов.

В соответствии с Регламентом, в компании ООО «ЭМУЗИН» существует трехуровневая система бюджетов. Годовой бюджет с разбивкой по кварталам является неотъемлемой частью годового бизнес-плана. Годовой бюджет формируется косвенным способом, т.е. поступления и платежи являются расчетными величинами, получаемыми из плановых данных о стоимости товарной продукции, затратах, планах капитального строительства и т.д. Вторым уровнем является квартальный бюджет с разбивкой по месяцам. При формировании квартального бюджета производятся корректировки потоков платежных средств в основном с учетом плана по управлению задолженностями. Третий уровень представляет собой месячный бюджет компании, приводящий в соответствие конкретные платежи с лимитами поступлений и платежей, то есть утвержденными суммами платежей по отдельной бюджетной статье

### - Годовой бюджет ООО «ЭМУЗИН»

Годовой бюджет формируется в рамках бизнес-плана в сроки и в виде форм, установленных соответствующими приказами и распоряжениями

### - Квартальный бюджет ООО «ЭМУЗИН»

Основой для формирования бюджета являются контрольные показатели, утвержденные директором ООО «ЭМУЗИН»

Компания использует следующие контрольные показатели:

* + Не превышение плана постоянных затрат;
  + Не превышение планового фонда заработной платы, плановой численности персонала;
  + Обеспечение за текущий месяц установленной оплаты за ппродукцию;
  + Не превышение материальных потерь против утвержденного задания;
  + Уровень дебиторской, кредиторской задолженности, непроизводительных расходов, запасов товароматериальных ценностей;

### - Месячный бюджет ООО «ЭМУЗИН»

Месячный бюджет ООО «ЭМУЗИН» формируется по правилам, установленным Регламентом бюджетного процесса ООО «ЭМУЗИН»

В соответствии с Положением о финансовом плане и бюджете ООО “ЭМУЗИН”, в компании составляются операционные бюджеты и финансовый бюджет Операционный бюджет является одним из компонентов финансового бюджета и обязателен к составлению для филиалов

Операционный бюджетв компании включает следующие виды бюджетов:

1. Бюджет продаж, в котором содержатся данные об ожидаемом поступлении финансовых средств от реализации товаров, продукции и прочих активов компании

На базе бюджета продаж формируются бюджеты, характеризующие текущие затраты на производство струн, а также затраты, связанные с инвестиционной и инновационной деятельностью.

2. Бюджет прямых затрат на оплату труда и хозяйственные расходы – это затраты на заработную плату основного производственного персонала, а также прочие расходы (командировки, алименты, ГСМ, хозяйственные расходы, социальные выплаты и т.п.), которые оплачиваются наличными денежными средствами через кассу .

3. Налоговый бюджет предусматривает отражение необходимых сумм платежей по налогам и сборам в бюджет. Данный бюджет предоставляется с расшифровкой по уровням бюджета: федеральный, республиканский, местный и календарем платежей, в котором должны быть предусмотрены платежи в установленные налоговым законодательством сроки.

4. Бюджет по материалам показывает, сколько материалов необходимо для производства, сколько должно быть закуплено в запас и оплачено с учетом погашения кредиторской задолженности

5. Бюджет капитальных вложений (инвестиционная деятельность) определяет сумму расходов на приобретение основных средств (в т.ч. оборудования) в планируемом месяце, а также затраты по строительству и освоению, реконструкции и модернизации производственных мощностей Компании в соответствии с планом капитальных вложений на планируемый месяц.

9. Бюджет прочих расходов включает сумму общепроизводственных накладных и управленческих расходов на планируемый период. К вышеперечисленным затратам относятся: услуги связи, услуги сторонних организаций

Финансовый бюджет представляет собой бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет), бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

Согласно Положению о бюджете и финансовом плане компании, планирование в ООО “ЭМУЗИН” производится по всем статьям финансового бюджета, т.е. до 15 числа месяца, предшествующего планируемому, цеха составляют на местах Операционные бюджеты:

-по доходам (с учетом поступления дебиторской задолженности);

-по всем статьям расходов в соответствии со сметами затрат на производство и погашением части кредиторской задолженности в соответствии с заключенными соглашениями (договорами) о реструктуризации задолженностей, протоколами о погашении задолженностей и прочими, регулирующими расчеты, документами.

На основании Операционных бюджетов каждый Филиал (без служб аппарата управления) составляет проект финансового бюджета, в котором каждая статья равна итогу соответствующего операционного Бюджета.

Проект Финансового бюджета предоставляется в электронном виде главному бухгалтеру компании не позднее 15-го числа месяца, предшествующего планируемому.

Бюджет включает в себя весь объем входящих поступлений и исходящих платежей.

В соответствии с Регламентом бюджетного процесса в ООО «ЭМУЗИН» формирование бюджета происходит в отделах и службах Компании постатейно в соответствии с распределением сфер их ответственности.

**2.3 Этапы бюджетирования в ООО «ЭМУЗИН»**

Как правило, процесс формирования бюджета **в ООО «ЭМУЗИН»** начинается с составления бюджета продаж. На основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в производственных мощностях, персонале, сырье и материалах, рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений. На следующем этапе формируются бюджет себестоимости производимой продукции, бюджет закупок и другие бюджеты, входящие в состав операционного бюджета. На основе данных операционного бюджета создается финансовый бюджет. Бюджетная модель производственной кампании ООО «ЭМУЗИН» представлена в Приложении 5 Можно выделить основные факторы, которые делают систему бюджетирования каждого предприятия уникальной:

* ограничения, влияющие на деятельность компании (объем сбыта, производственные мощности и т. д.);
* вид деятельности;
* объем продаж предшествующего периода;
* зависимость от общехозяйственных показателей в стране;
* ценовая политика и качество
* сезонные колебания.

Рассмотрим особенности построения отдельных бюджетов.

Бюджет продаж – первый бюджетный документ в процессе планирования. Он показывает помесячный объем продаж по видам продукции в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода

В ООО «ЭМУЗИН» он составлен помесячно. В виду обширной номенклатуры был использован принцип АВС и подробно рассмотрено 20% всей номенклатуры, дающие 80 % выручки. Данные приведены в Приложении 5. Наряду с бюджетом продаж должен быть представлен график поступлений денежных средств от проданной продукции (Приложение 6).

Методами прогнозирования был определен объем продаж на 2006 г.

Для этого в качестве исходных данных были взяты помесячные значения объема продаж по 2004-2005 г.г.

Бюджет продаж подтверждает выводы по товарообороту продукции. Так плановые значения 2006 года превышают в среднем значения объема продаж в 2004 г. в 4,8 раза, 2005 г. – в 2,08 раза

График поступлений денежных средств на 2006 год (рис.13) свидетельствует о сезонности продаж продукции, так пики продаж запланированы май –сентябрь 2006 года, и спады в зимние месяцы. Сезонность продаж подтверждаются и данными прогнозирования. Однако рассмотрение процесса прогнозирования требует огромной дополнительной работы, которая может быть осуществлена не в рамках данной работы.



Рис. 13. Динамика поступлений денежных средств от продаж.

Бюджет закупок необходим чтобы определить затраты на покупку товаров, стоимость которых целиком относится на объем продаж и изменяется прямо пропорционально объему продаж. Вместе с ним предоставляется график погашения кредиторской задолженности.

Производственный бюджет - план производства в натуральном измерении. Разрабатывается на основе бюджета продаж. Обязательно в нем учитывается производственные мощности предприятия, процесс хранения продукции на складах. Если в течение года выясняются отклонения фактического объема продаж от планируемого или возникла необходимость изменить оборачиваемость запасов готовой продукции, то данные бюджета необходимо оперативно откорректировать. Внизу таблицы (Приложение 7) представлены данные об объемах требуемого производства с разбивкой по месяцам. Бюджет производства ООО «ЭМУЗИН» на 2006 год допускает увеличение производства продукции всех видов , осуществляя выпуск новых видов продукции. Это свидетельствует о инновационной направленности стратегического развития производства.

Бюджет затрат на оплату труда необходим для определения издержек на заработную плату (Приложение 8). Вместе с ним разрабатывается график выплаты заработной платы в соответствии с принятыми в кампании кассовыми днями.

В 2006 году планируется увеличение фонда заработной платы рабочих предприятия на 25 % по сравнению с 2005 годом, и на 37 % по сравнению с 2004 годом. На рис. 14 представлен график изменения заработной платы основных рабочих по месяцам 2006 года.



Рис. 14. Планирование оплаты труда основным рабочим в 2006 году.

Бюджет коммерческих расходов (Приложение 9). Назначение данного бюджета как можно точнее определить затраты на мероприятия по продвижению продукта на рынке. В состав коммерческих расходов включаются расходы по доставке товаров, заработную плату сбытового персонала, комиссионные, издержки на вспомогательные упаковочные материалы, маркетинговые исследования, рекламу и продвижение товара. Анализируя коммерческие расходы ООО «ЭМУЗИН», можно отметить тенденцию их роста. Это – отрицательная тенденция. Необходимо разработать программу сокращения постоянных издержек производства за счет применения менее энергоемких технологий, внедрения современного оборудования.

Бюджет доходов и расходов– бюджет, показывающий соотношение всех доходов от реализации в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период компания (Приложение 10). Именно этот документ позволяет показать структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности, возможности вернуть в срок кредит и другие заемные средства. Так рентабельность продаж продукции составит в 2006 году – 60%, в 2005 году она фактически составила 50%, в 2004 году – 48%

Бюджет движения денежных средств — это бюджет (план) движения денег расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия и (или) его структурного подразделения, отражающий все прогнозируемые поступления и денежных средств в результате хозяйственной деятельности (Приложение 11). Он показывает возможные (предполагаемые из условий договоров или контрактов) поступления продукции, задержки поступлений за отгруженную ранее продукцию (дебиторская задолженность), использование не денежных форм платежных документов. Данный документ отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов, инвестиций), а также способствует более точному определению объемов внешнего финансирования. Его состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств (соответствующих планируемым доходам) и их списании (в соответствии с запланированными расходами) бизнеса по бюджетным периодам. Если окажется, что остатки денежных средств на начало бюджетного периода (вступительное сальдо) и ожидаемые в течение периода поступления денежных средств будут недостаточны для покрытия расходов, запланированных согласно бюджету доходов и расходов, а также других видов затрат в соответствующий бюджетный период (например, на капитальные вложения), то для данного бизнеса необходимо предпринимать шаги по поиску дополнительных источников денежных средств на соответствующий бюджетный период (взять кредит в банке или найти иную форму привлечения внешних финансовых средств, эмитировать зачет для снижения

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «ЭМУЗИН»**

**3.1 Мероприятия по созданию специализированных служб планирования в ООО «ЭМУЗИН»**

Имеется достаточно оснований внести изменения в действующую организационную структуру предприятия. Сейчас она имеет линейно-функциональный характер. С производственной точки зрения она достаточно эффективна. Что же касается экономической и финансовой деятельности предприятия, то в этой области данная структура не является оптимальной. В частности можно отметить, что на предприятии отсутствует подразделение, занятое финансовой работой, эти функции полностью возложены на службу главного бухгалтера, что не способствует успешному управлению финансами. Планирование и отчетность не являются единым контуром бюджетного управления. Необходимо строить единую цепочку: ставить цели, преобразовывать их в финансовые планы, затем обеспечивать систему реализации этих планов, то есть организацию самого бизнеса.

Для этого необходимо создание в филиале финансового отдела, в функциональные обязанности которого следует включить:

* подготовку и реализацию управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия;
* разработку финансовой стратегии;
* формирование эффективной информационной системы, обеспечивающей обоснование различных вариантов управленческих решений;
* осуществление анализа различных аспектов финансовой деятельности предприятия;
* осуществление эффективного финансового контроля за реализацией управленческих решений в области финансовой деятельности;

В условиях действующей структуры на предприятии отсутствует четко выраженная взаимосвязь между отделами, занятыми экономической, юридической, бухгалтерской работой, снабжением и сбытом, что снижает уровень управляемости организации. Взаимодействие здесь идет, как правило, по принципу линейной иерархии, то есть проблемы, требующей совместной работы различных специалистов, решаются посредством начальников соответствующих подразделений, а также высшего руководства организации. Это, безусловно, снижает эффективность деятельности и взаимодействия данных подразделений. В данном случае, вероятно, в существующую структуру следует включить элементы матричной организации, что будет способствовать более эффективной совместной работе различных подразделений.

Одна из важнейших проблем управления на предприятии – очень неэффективная система коммуникаций и информационного обмена между подразделениями. Такое положение вызывает не только сложности в координации их совместной работы, но и не дает возможности формирования единой информационной базы показателей деятельности подразделений, часто возникают моменты, когда разные подразделения обладают совершенно противоречивой информацией, что соответственно усложняет процедуру контроля финансово-хозяйственной деятельности.

В связи с этим необходимо осуществить меры по совершенствованию информационного обмена между подразделениями. На рис. 14 представлена схема формирования единой информационной системы в ООО «ЭМУЗИН»

Как видно из Рис. 14, центром информационных потоков на предприятии является финансовый отдел, в котором концентрируется вся информация о хозяйственной деятельности предприятия. Это позволит избежать несоответствия данных бухгалтерского и планового учета, даст возможность эффективного планирования, а также эффективного контроля за деятельностью подразделений и выполнения ими бюджетных показателей. Финансовый отдел, в свою очередь будет являться источником информации для принятия управленческих решений руководством, а также звеном контроля за деятельностью ЦФО со стороны учредителей организации.

### Финансовый отдел

### Отдел маркетинга и сбыта

Производственные подразделения

Административные службы

### Бухгалтерия

Отдел снабжения

Продажи, комммерческие расходы, расчеты по реализованной продукции

Выполнение производственных планов,

Производственные и общехозяйственные расходы

Общехозяйственные расходы

Движение денежных средств, расчеты

Закупка материалов, расчеты по закупке

Рис. 14 Схема формирования единого информационного системы в ООО «ЭМУЗИН»

**3.2 Мероприятия по созданию центров ответственности**

Система бюджетирования - это организационно-экономический комплекс, представленный рядом специальных атрибутов, введенных в систему управления предприятием. Наиболее важными из них являются:

- применение особых носителей управленческой информации - бюджетов,

- присвоение структурным подразделениям статуса центров финансовой ответственности (ЦФО),

- высокий уровень децентрализации управления предприятием.

Основная идея, реализуемая системой бюджетирования, заключается в сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.

Можно выделить три основные группы структурных подразделений — объектов бюджетирования, различающихся технологией и организацией бюджетного процесса:

1. центры финансовой ответственности (ЦФО);
2. центры финансового учета (ЦФУ);
3. места возникновения затрат (МВЗ).

Критерии выделения структурных подразделений в ЦФО

1. региональная и (или) продуктовая и (или) сегментная изолированность (завершенность) хозяйственной деятельности структурных подразделений (филиал, выпускающий цех, магазин и т. п.);
2. объемы производства;
3. способность или готовность структурного подразделения самостоятельно работать на рынке (обеспечить движение своей продукции или услуг к конечному потребителю);
4. возможность нести полную ответственность за доходы, расходы и затраты, за денежные потоки от реализации своей продукции и от оказания услуг.

Предполагается, что ЦФО несут ответственность за все финансовые результаты, и за прибыли (доходы), и за убытки (расходы). Они обычно имеют полную бюджетную схему, т. е. составляют все виды основных бюджетов, принятые в организации. ЦФУ могут отвечать только за некоторые финансовые показатели, за доходы и часть затрат (например, служба сбыта). МВЗ отвечают только за расходы, причем не просто за какую-то их часть, а за так называемые регулируемые расходы, экономию которых руководство МВЗ может контролировать и обеспечивать (разрабатывать соответствующие мероприятия).

В качестве ЦФУ в компании могут выделяться как структурные подразделения, «зарабатывающие» деньги (центры прибыли), так и те, кто деньги только тратит (штабные или функциональные службы — центры убытков или затрат). Типичными центрами убытков или затрат могут быть бухгалтерия, служба охраны, кадровая служба компании и т. п. Однако могут быть и так называемые венчур-центры- временно планово-убыточные подразделения, которые обещают в будущем стать центрами прибыли и ЦФО. Смысл бюджетирования здесь, так же как и в случае с ЦФО, — установить целевые нормативы, лимиты прибыли (доходов) или затрат (убытков), ввести целевые показатели, за достижение которых руководители соответствующих подразделений должны нести ответственность. В качестве отдельных МВЗ могут фигурировать как отдельные штабные службы (например, бухгалтерия или отдел кадров), так и аппарат управления всей компании. Руководители МВЗ могут контролировать только некоторые виды расходов, образующиеся в соответствующих структурных подразделениях (для заводоуправления, например, это заработная плата сотрудников, канцелярские расходы, командировочные и т. п.). При выделении МВЗ ключевой проблемой является определение для них регулируемых затрат.

Центры финансового учета могут быть чем-то переходным от МВЗ к ЦФО. ЦФУ могут быть отдельные цехи (как выпускающие, так и вспомогательные, как технологически обособленные, так и отвечающие за отдельные технологические переделы). В отличие от МВЗ руководство ЦФУ может нести ответственность не только за регулируемые затраты (т. е. образующиеся прежде всего в самом цехе), но и за все или часть нерегулируемых, образующихся за пределами данного ЦФУ (например, за часть общеорганизационных расходов, за стоимость комплектующих или полуфабрикатов, поступающих с предыдущих технологических переделов). У многих ЦФУ существуют не только расходы, но и доходы. В отличие от ЦФО руководители ЦФУ не отвечают за движение денежных средств.

В производственной компании, имеющем сложные технологические цепочки в качестве ЦФО могут быть выделены выпускающие (сборочные) цехи, отгружающие, например, готовую продукцию, а в качестве ЦФУ — вспомогательные (механические, заготовительные) цехи и производства.

Одним из критериев отнесения того или иного структурного подразделения к ЦФО или ЦФУ считается такой: может ли структурное подразделение отвечать за финансовые потоки, получает ли оно «живые» деньги, т. е. отгружает ли готовую продукцию или производит только полуфабрикаты, необходимые для последующих технологических циклов или операций. В первом случае речь идет о выделении ЦФО, во втором — ЦФУ.

В Российской Федерации важным критерием выделения структурного подразделения предприятия или фирмы в ЦФО считается его способность самостоятельно работать на рынке — осуществлять маркетинг своей продукции и услуг, способность доводить ее до конечного потребителя и контролировать сбытовую сеть. При принятии решения о том, выделять ли то или иное подразделение в ЦФО или в ЦФУ, и перед тем, как составить перечень ЦФО и ЦФУ для предприятия или фирмы, необходимо распределить по структурным подразделениям:

* 1. виды бизнесов;
  2. доходы, расходы и затраты.

На основании выше изложенного, можно сделать некоторые выводы.

1. Преимущества успешного управления подразделениями путем выделения их в ЦФО состоят в следующем:

* повышенная ответственность за получение прибыли,
* более сильная ориентация на рынок,
* более быстрое принятие решений, лучшая маневренность и большая мотивация.

2. К недостаткам образования ЦФО с точки зрения обеспечения эффективного управления предприятиям можно отнести:

* снижение эффективности из-за частичного сдерживания функциональных задач,
* любая синергия между подразделениями может не реализоваться в полной мере,
* общественное мнение о компании менее ясно при рассмотрении отдельно взятого разреза.

Любое из перечисленных преимуществ и недостатков само по себе не является решающим фактором. Выбор “за” или “против” применения управления подразделениями определяется степенью важности целевой ориентации и эффективности в сравнении со степенью функционального планирования

Действующая в ООО «ЭМУЗИН» система бюджетирования показала достаточно высокую эффективность на уровне компании. При этом Особое внимание следует обращать на планирование финансового результата

Необходимо планировать финансовый результат и разработать критерии принятия решений на планируемый период, к которым относятся показатели конечных финансовых результатов работы предприятия.

Создание центра финансовой ответственности предполагает формирование группы показателей доходов и расходов, за выполнение которых несут ответственность соответствующие руководители. В центре ответственности, таким образом, формируется финансовый результат, который планируется путем формирования операционных и финансового бюджетов и подлежит контролю в процессе их исполнения. Следовательно, для обоснования создания ЦФО в ООО «ЭМУЗИН» необходимо оценить возможность получения финансового результата от его хозяйственной деятельности.

**3.3 Совершенствование контроля за исполнением бюджетов**

Даже самая тщательная разработка бюджета компании не гарантирует его исполнения. Чтобы бюджет исполнялся, нужно внедрить процедуры, которые обеспечат достижение плановых показателей.

Условно можно выделить следующие основные процедуры исполнения бюджета:

* управление договорами;
* управление платежами;
* управление чрезвычайными событиями и резервами;
* авторизация хозяйственных операций, проверка их на соответствие бюджету;
* оперативное планирование и учет;
* корректировка бюджета.

Все процедуры должны быть описаны и утверждены во внутрифирменных регламентах и инструкциях. Чтобы бюджетирование реально работало на предприятии, необходимо комплексное внедрение всех основных процедур исполнения бюджета.

1) Управление договорами.

В момент заключения договора менеджеры редко задумываются об исполнении бюджета. Но уже на этой стадии необходимо сопоставлять принимаемые решения с целями компании, отраженными в бюджете. К примеру, ведя переговоры о снижении цены, менеджер не принимает во внимание, что это снижение компании не нужно, а необходимы более выгодные условия поставки и отсрочка платежей. Поэтому в рамках управления договорами необходимо обеспечить жесткую увязку всех заключаемых договоров с утвержденным бюджетом. Для этого следует реализовать следующий комплекс мер.

1. Все заключаемые договоры на приобретение ресурсов должны соответствовать плану закупок или затрат. Другими словами, объемы закупок, сроки поставки, цена приобретения должны соответствовать аналогичным показателям, установленным в бюджете.
2. Долгосрочные договоры, заключенные на момент формирования бюджета, а также договоры, которые планируется заключить в течение бюджетного периода, включаются в проект бюджета на стадии его формирования и утверждения.
3. Решение о заключении договоров, связанных с возникновением затрат, не предусмотренных бюджетом, принимается в соответствии с установленным порядком пересмотра бюджета.
4. Решения о заключении новых договоров принимаются руководителями подразделений на основании данных оперативного учета и в разрезе статей утвержденного бюджета.

Перед принятием решения о заключении новых договоров необходимо отслеживать освоенный объем бюджета — это позволит контролировать исполнение бюджета. Подписанию договора должно также предшествовать обоснование выбора поставщика, а если договор заключается на значительную сумму, то проведение тендера.

1. Исполнение договоров и оплата по ним осуществляются после авторизации заявки должностным лицом, располагающим необходимым набором прав.
2. Договоры, не соответствующие параметрам бюджета и кредитной политике компании, могут быть заключены только по прямому указанию финансового или генерального директора.

2) Управление платежами

Процесс управления платежами включает три основные части:

* + - процедуру согласования платежей;
    - определение приоритетов в исполнении платежей;
    - управление ликвидностью (кассовыми разрывами).

Процедура согласования платежей

Запланированные выплаты на предприятии должны производиться на основании заявок, утвержденных казначейством (если такое подразделение создано на предприятии) или финансовым директором. В заявке, представляемой на утверждение, указываются инициатор платежа, назначение, документ-основание, срок осуществления платежа, код статьи затрат в соответствии с кодировкой, принятой в системе бюджетирования, отметка бюджетного контролера о соответствии заявки бюджету выплат на текущий период.

3) Определение приоритетов исполнения платежей

Для большинства компаний характерна ситуация, когда общая сумма поступивших на оплату заявок превышает объем денежных средств, которыми располагает компания на текущий момент. Вопрос, по каким счетам платить сейчас, а какие платежи отложить, должен решаться не при возникновении кризисной ситуации, а заранее, на этапе разработки процедур исполнения бюджета. Для этого все выплаты, запланированные в бюджете, нужно поделить на группы по степени их важности. Как правило, выделяют 2—3 группы, но в зависимости от специфики компании их может быть и больше.

К платежам «первого приоритета», или обязательным платежам, как правило, относят:

* заработную плату персонала;
* налоговые платежи;
* погашение кредитных обязательств перед основными поставщиками (электроэнергия, сырье, материалы);
* погашение кредитов, полученных в банке;
* другие платежи (лизинговые платежи, выплаты по реструктуризированной задолженности, выплаты дивидендов и т. д.).

Обязательные платежи осуществляются полностью в утвержденные для выплаты сроки.

К группе платежей «второго приоритета» в большинстве случаев относят:

* премии, вознаграждения по итогам года;
* платежи прочим кредиторам;
* закупки по неосновной деятельности и другие платежи.

Выплаты по этим статьям производят после платежей «первого приоритета». Можно также руководствоваться следующим принципом: если выручка поступает в полном объеме, то платежи «второго приоритета» осуществляются полностью, если нет, то объем платежей сокращается пропорционально поступлению выручки и часть платежей переносится на следующий период.

4)Управление ликвидностью

Управление ликвидностью в рамках бюджета направлено на предотвращение возникновения дефицита денежных средств (кассовых разрывов). Избежать возникновения кассовых разрывов компания может за счет привлечения финансирования со стороны (кредиты, займы), создания резервов или сокращения выплат. Выбор способа покрытия кассовых разрывов зависит от приоритетности платежей и размера дефицита. Если в результате возникновения дефицита не хватит денежных средств на осуществление платежей «первого приоритета», то необходимо привлечь заемные средства или использовать созданный резервный фонд.

Для выплат «второго приоритета» использование того или иного метода управления кассовым разрывом зависит от величины дефицита. Если предполагаемый дефицит незначителен, то принимается решение о сокращении объема менее приоритетных платежей, в противном случае используются средства резервного фонда или заемные средства. В большинстве компаний пороговое значение дефицита составляет около 10% от величины поступлений.

5)Управление чрезвычайными событиями

При бюджетном управлении к чрезвычайным событиям относятся те, которые влекут за собой возникновение незапланированных расходов и платежей. Если в процедуре управления платежами компании описаны принципы принятия решения в случае перерасхода по запланированным статьям затрат или дефицита средств, то процедура управления чрезвычайными событиями должна содержать алгоритм принятия решений в случае появления статей расходов, которые не были предусмотрены бюджетом. В отношении незапланированных платежей действует тот же порядок прохождения заявок, что и при управлении платежами. Ответственность за авторизацию их исполнения несут топ-менеджеры компании и менеджеры среднего звена.

6)Авторизация хозяйственных операций

Распределение ответственности между менеджерами предприятия — один из наиболее важных принципов, которые должны соблюдаться при создании эффективной системы бюджетирования. Но для того чтобы этот принцип был воплощен на практике, необходимо выполнение следующих условий:

* ответственность менеджеров должна быть четко разграничена, к примеру определены размеры расходов, которые могут быть авторизованы тем или иным менеджером;
* процесс авторизации хозяйственных операций должен быть формализован и проконтролирован (визирование платежных документов и заявок на осуществление платежа).

7)Оперативное планирование и учет

Для управления процессом исполнения бюджета необходимо создание системы краткосрочного (оперативного) планирования на период меньше месяца — декаду, неделю, день. Система оперативного планирования не должна содержать тот же объем информации, что и месячный бюджет компании, иначе процесс планирования будет излишне трудоемким. Состав показателей, которые планируются ежедневно, во многом зависит от специфики компании и существующей системы управления.

8) Корректировка бюджета.

Поскольку фактические результаты хозяйственной деятельности зачастую отличаются от плановых, необходимо предусмотреть процедуру корректировки бюджета компании. При этом речь идет не только о случаях корректировки бюджета, когда фактические расходы компании превышают аналогичные показатели, установленные в бюджете. Необходимость в корректировке может возникнуть и при появлении дополнительных заказов от покупателей, которые позволят улучшить финансовые показатели компании и эффективнее использовать производственные мощности.

Инициаторами внесения корректировок в бюджеты, как правило, становятся сотрудники подразделений, ответственные за формирование операционных и инвестиционных бюджетов. Ежемесячно следует корректировать БДДС. Как правило, корректировка БДДС происходит при прогнозируемом отклонении первоначально утвержденных показателей более чем на 10% (хотя величина такого критерия для каждой компании может существенно отличаться, при его определении необходимо исходить из принципа существенности отклонений и трудоемкости процедур корректировки).

Тем не менее, если внесение корректировок в ежемесячный бюджет компании не представляет серьезной проблемы, корректировка годового бюджета, как правило, негативно сказывается на финансовом положении компании. Это связано с тем, что при разработке годового бюджета планируются производственные мощности, потребность в персонале и т. д., то есть те значимые факторы, которые не могут быть пересмотрены или изменены в течение месяца. Поэтому строгое исполнение бюджета, по мнению автора, как правило, предпочтительнее.

9) Автоматизация процедур исполнения бюджета

Перечисленные выше механизмы исполнения бюджета являются неотъемлемой частью системы бюджетирования компании. Поэтому, выбирая информационную систему, в которой будет реализовано бюджетное управление организацией, нужно заранее предусмотреть возможность создания инструментов исполнения бюджета. Большинство программных продуктов, представленных на рынке, в той или иной степени поддерживают эти требования или содержат готовые решения. Тем не менее при продуманной организации контроля исполнения бюджета автоматизировать и ускорить работу можно и за счет таких программных продуктов, как Excel или Access.

В заключение следует сказать, что в первоначально принятые положения по исполнению бюджета потребуется вносить дополнения и изменения, продиктованные опытом и спецификой деятельности компании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Жизнедеятельность компании невозможна без планирования. При создании любого предприятия необходимо определить цели и задачи его деятельности, что и обуславливает долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование определяет краткосрочное планирование и бюджетирование, которые рассчитаны на меньший срок и поэтому подразумевают большую детализацию и конкретику. Бюджетирование должно осуществляться по жесткой схеме, использовать расчеты многих количественных показателей.

В настоящее время бюджетирование является одной из основополагающих дисциплин, которые необходимо знать любому менеджеру. Процесс бюджетирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и финансовое планирование (планирование прибыли). Бюджетирование позволяет компании так спланировать деятельность фирмы, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конечно, это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных российских условиях, но правильно проведенное бюджетирование позволит свести риск к минимуму.

Данная выпускная квалификационная работа имела целью доказать необходимость краткосрочного финансового планирования деятельности любой компании, рассчитывающей на успех в современных условиях рынка. В работе рассмотрены примеры составления бюджета предприятия, приведена пошаговая модель технологии бюджетирования на предприятии.

Данная выпускная квалификационная работа была выполнена по материалам ООО «ЭМУЗИН» - динамично и быстроразвивающейся компании, основными видом деятельности которой является - производство струн и других аксессуаров для музыкальных инструментов;

Гибко налаженное производство позволяет быстро реагировать на расширение ассортимента продукции.

В целях совершенствования финансовой и производственной деятельности филиалов, обеспечения их хозяйственной самостоятельности, прибыльности деятельности, а также прозрачности и управляемости его финансовых потоков, в ООО «ЭМУЗИН» предусматривается создание в течение 2007 г.г. центров финансовой ответственности. Для этого выработан комплекс мероприятий, направленных на формирование данных центров и устанавливающих принципы взаимоотношений между ними и управляющей компанией, а также разграничение между ними финансовой ответственности:

* + - 1. В области планирования:
* сохранение действующей системы бюджетирования, использование тех же принципов и методов, состава и форм бюджетов, так как она подтвердила свою эффективность на практике. При этом особое внимание следует обращать на планирование финансового результата;
* необходимость разработки критериев принятия решений на планируемый период, к которым относятся показатели конечных финансовых результатов работы предприятия.

1. В области организации:
   * внесение изменений в организационную структуру путем создания в филиале финансового отдела, наделив его соответствующими функциями, что позволит строить единую цепочку: ставить цели, преобразовывать их в финансовые планы, затем обеспечивать систему реализации этих планов, то есть организацию самого бизнеса.;
   * в существующую структуру следует включить элементы матричной организации, что будет способствовать более эффективной совместной работе различных подразделений.

3. В области контроля:

- формирование единой информационной системы, что дает возможность эффективного планирования и контроля за деятельностью подразделений и выполнения ими бюджетных показателей;

- внедрение в компании процедур, которые обеспечат достижение плановых показателей:

* 1. управление договорами;
  2. управление платежами;
  3. управление чрезвычайными событиями и резервами;
  4. авторизация хозяйственных операций, проверка их на соответствие бюджету;
  5. оперативное планирование и учет;
  6. корректировка бюджета.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

* + 1. Конституция РФ
    2. Гражданский кодекс РФ
    3. Налоговый кодекс РФ, ч.1-2
    4. Федеральный закон № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 21.11.96
    5. Айвенсин М., Часников А*.* Финансовый менеджмент в России. - М.: Юнити 2005. – 693 с.

1. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 456 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. –   
   Т. 2. – Киев: Ника-Центр, 2004.
3. Бригхэм Ю. Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2003.

Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2004. 220 с.

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.:ИНФРА-М, 2005. – 400с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.:Гардарика, 2003. – 296 с.
3. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. СПб.:Азбука, 2004. – 496 с.
4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: пер. с англ./Под ред. С.А. Табалиной. М.:Аудит, ЮНИТИ, 2003. –560 с.
5. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./ под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 256 с..
6. Карминский А.М., Оленев Н.И. Гримак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.:Финансы и статистика,2003. –345 с.
7. Карпова Т.П. Управленческий учет. М.:ЮНИТИ, 2005. – 350 с.
8. Киперман Г. Финансовый план акционерного общества // Финансовая газета. Региональный выпуск .- 2004. № 3, с. 6-8
9. Кушлин В.И., Фоломьев А.Н., и др. Инновационность хозяйственных систем. М.: Эдиториал УРСС, 2004. - 208 с.
10. А.В. Лазарев. Бизнес-планирование как форма экономического управления, М.:ИНФРА-М, 2005. – 390с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: «Дело», 2004, – 702 с.
12. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет. М. Изд-во «УРСС», –2003.
13. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. М.: Дело, 2004. – 336 с.
14. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. М.: Финансы и статистика. 2003. – 346 с.
15. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Тулмашзавод») // Менеджмент в России и зарубежом. 2004. №2. С.3-16.
16. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 2004. – 352 с.
17. Управление затратами на предприятии/ Под ред.Г.А. Краюхина.-С.Пб.: Бизнес-пресса, 2003
18. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Изд-во «Перспектива», 2003. – 656 с.
19. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 2004. – 352 с.
20. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2005. – 252 с.
21. Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка. — М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
22. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2005 –176 с.
23. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент. М.: «Филинъ», 2005. –400 с.
24. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: Изд-во «ДиС», 2005. – 544 с.
25. Энтони Г. Финансы и финансовое планирование для руководителей среднего звена. / Пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 96 с.