Оглавление

Введение

1. Бюджетирование на предприятии: сущность цели и особенности

1.1 Сущность и функции бюджетирования

1.2 Виды бюджетов и их цели

1.3 Особенности бюджетирования на предприятиях различного размера

2. Система бюджетирования как элемент системы управления на предприятии

2.1 Бюджетирование в системе планов предприятия

2.2 Бюджетирование в цикле управления предприятием

2.3 Бюджетирование и стратегическое управление предприятием

3. Использование системы бюджетирования в ООО "Наваррос"

3.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия

3.2 Оценка системы бюджетирования предприятия

3.3 Методические подходы к совершенствованию системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В современной экономике России одной из важнейших является народнохозяйственная проблема выявления резервов экономического развития предприятия и формирования его внутренних инвестиционных ресурсов.

Одним из важных инструментов управления предприятием в условиях рыночной экономики является бюджетное планирование (бюджетирование). Технология бюджетирования предусматривает сопоставление плановых значений показателей деятельности на текущий момент с фактическими для принятия управленческих решений. Этот элемент является новым для российских предприятий, и в данном случае будем говорить о бюджетном управлении.

Бюджетирование рассматривается как универсальный инструмент управления, направленный на организацию и оптимизацию системы бизнеса с целью повышения его конкурентоспособности.

Современные тенденции в области управления определяют, что построение системы бюджетирования должно основываться на глубоком изучении рынка, понимании клиентуры и контрагентов предприятия, вовлечении в процесс бюджетирования и управления предприятием большого количества руководителей и специалистов разного уровня ответственности, что подтверждает актуальность выбранной темы курсовой работы.

Целью курсовой работы является следование системы бюджетирования как элемент системы управления предприятием.

Для достижения поставленной цели были выявлены следующие задачи:

* раскрыть функции и сущность системы бюджетирования;
* выявить закономерность формирования системы бюджетирования в системе планов предприятия;
* определить подходы к оценке эффективности системы бюджетирования и выявлению резервов ее совершенствования.

Объектом исследования курсовой работы является процесс бюджетирования который осуществляют предприятия в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Предметом исследования выступает системы бюджетирования предприятия.

Проблемам повышения эффективности производства, внедрение системы бюджетирования посвящены труды Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, С.И. Абрамова, В.А. Афанасьева, В.В. Бузырева, В.H. Войтоловского, И.Г. Галкина, О.Г. Жуйкова, И.В. Еремина, Ю.И. Ефимычева, И.К. Комарова, О.П. Коробейникова, Ю.А. Лаврикова, В.А. и других ученых.

1. Бюджетирование на предприятии: сущность цели и особенности

# 1.1 Сущность и функции бюджетирования

Бюджетирование представляет, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой - управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений. Его можно рассматривать как один из инструментов управления предприятием.[[1]](#footnote-1)

Бюджетирование - включает процесс планирования, контроля, анализа и корректировки финансово-экономического состояния предприятия с распределением ответственности за итоги работы, результаты которого оформляются системой бюджетов.

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования - важнейшей функции управления. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, т. е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое выражение.

Сущность бюджетирования заключается, прежде всего, в том, что бюджетирование представляет собой механизм, посредством которого происходит управление текущими (краткосрочными) целями предприятия, а реализация процесса бюджетирования есть повседневная деятельность предприятия.

Таким образом, бюджетирование в системе планов предприятия занимает ключевое место, так как отвечает за реализацию стратегии, эффективность текущей производственно-финансовой деятельности и за обратную связь в системе управления.

С научной же точки зрения бюджетирование представляет собой более сложное, более многогранное понятие: с одной стороны, оно действительно идентифицируется с процессом разработки и осуществления (организации выполнения) внутрифирменных оперативных планов ресурсного обеспечения; с другой стороны - это и метод планирования; с третьей стороны - это и управленческая технология, предназначенная для выработки оперативных решений, обеспечения их финансовой обоснованности.

При рассмотрении бюджетирования как процесса важно выбрать объекты бюджетирования. Это могут быть и компания в целом, и центры ответственности, и отдельные хозяйственные операции или группы операций, и отдельные проекты, и т.п. Необходимо иметь в виду, что бюджетирование - это замкнутый, взаимосвязанный процесс, имеющий свои специфические входы и выходы, а также механизмы, инструменты, с помощью которых он регулируется.[[2]](#footnote-2)

Бюджетирование не без оснований рассматривают как основу финансовой дисциплины в компаниях. При этом в качестве неизбежного постулата создания подобной системы выдвигается необходимость выделения центров ответственности.

Безусловно, центры ответственности позволяют повысить ответственность руководителей за финансовые результаты, достигнутые данными подразделениями. Однако при выделении центров ответственности важно не забывать о необходимости сохранения управляемости компании в целом, о ее способности трансформации к требованиям бизнеса. Другими словами, наведение финансовой дисциплины не должно превращаться в самоцель, а должно выступать в качестве инструмента, механизма в достижении целей ведения бизнеса, и соответственно выделение центров ответственности должно согласовываться с требованиями гибкости ведения бизнеса.

Бюджетирование как интегрированная система оперативного планирования, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, прежде всего, должна определять основные стоимостные параметры ведения бизнеса, а именно: потребность компании в финансовых ресурсах, обеспечивающих ее платежеспособность; наличие свободных финансовых ресурсов в течение планируемого периода; размеры предполагаемой прибыли, состав и структуру капитала. Степень же детализации, уровень точности прогнозных значений стоимостных показателей, состав бюджетов должны определяться на основе соотношения "затрат и выгод" от постановки конкретной системы бюджетирования.[[3]](#footnote-3)

Бюджетирование как управленческая технология включает в себя три важнейших элемента:

* технологию бюджетирования, представляющую собой последовательность разработки бюджетов, порядок консолидации бюджетов разного уровня и функционального назначения, виды и формы бюджетов, состав целевых показателей планирования, внутрифирменные нормы и нормативы, процедуры составления и порядок корректировки бюджетов;
* организацию бюджетирования, в которую входит создание (наличие) финансовой структуры (центров ответственности либо организационно оформленных бизнесов фирмы), бюджетного регламента, определяющего распределение функций аппарата управления по бюджетированию, систему внутренних положений, должностных инструкций;
* автоматизацию расчетных операций, включающую в себя постановку управленческого учета на основе интегрированной обработки информации, который позволяет получать оперативную информацию о ходе осуществления (реализации) принятых бюджетов.

Отсутствие хотя бы одного из указанных элементов (условий) может свести всю работу по бюджетированию к нулю с точки зрения ее практической значимости, так как затраты на разработку системы бюджетирования могут оказаться выше потенциальных преимуществ от системы бюджетирования. Следует иметь в виду, что лишь в единичных российских компаниях налажен полноценный управленческий учет, без которого трудно создать эффективно функционирующую полноценную систему бюджетирования, обеспечивающую реальное повышение эффективности управления и функционирования фирмы.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений.

# 1.2 Виды бюджетов и их цели

Бюджетирование создает предпосылки для роста эффективности использования ресурсов фирмы и представляет высокотехнологичное средство операционно-финансового планирования, обеспечивающего оперативную оценку результатов деятельности фирмы и при необходимости возможность своевременно корректировать планы; оно способствует объединению усилий всех подразделений фирмы для достижения поставленных целей.

Бюджетирование как процесс включает в себя определенные этапы. В качестве основных этапов выделяют:

* формулирование задач;
* расчет имеющихся ресурсов;
* переговоры между заинтересованными лицами по цифрам бюджета;
* координация и проверка компонент;
* окончательное утверждение;
* распространение утвержденного бюджета.[[5]](#footnote-5)

При постановке бюджетирования одной из первоочередных проблем, требующих решения, является определение состава (формата) бюджетов, прежде всего их статей. Особенно важно это для операционных бюджетов, так как законодательно регламентируемых форм внутрифирменного бюджетирования не существует, и каждая фирма самостоятельно принимает решения как по составу форм бюджета, так и по составу планируемых показателей. Другими словами, состав операционных бюджетов является прерогативой разработчиков системы бюджетирования для каждой фирмы.

Тем не менее в теории и практике выработан определенный набор операционных бюджетов. К нему можно отнести бюджеты:

* продаж;
* производственный бюджет (производственная программа);
* материальных затрат (товарно-материальных ценностей);
* прямых затрат труда;
* общепроизводственных расходов;
* цеховой себестоимости;
* коммерческих расходов;
* управленческих расходов;
* общехозяйственных расходов.

Именно при разработке операционных бюджетов задается уровень точности прогнозных расчетов и степень детализации планируемых показателей, и вырабатываются подходы, применяются конкретные методы, позволяющие уменьшить влияние факторов неопределенности внешней среды.

Бюджет продаж. В нем приводится прогноз сбыта по видам продукции и по компании в целом-с разбивкой на планируемые периоды (год с разбивкой по кварталам; квартал с разбивкой по месяцам; месяц с разбивкой по декадам, неделям).

Бюджет продаж составляется в натуральных и в стоимостных показателях и служит основой для формирования остальных бюджетов. Объемы продаж каждого вида продукции могут показываться в привязке к различным условиям реализации: регион, сезон, тип покупателей (оптовые, розничные) и т.п. Чем продолжительнее период бюджетирования, тем ниже точность прогноза объема продаж. Самым подвижным фактором здесь являются будущие цены реализации. Поэтому в бюджете целесообразно указывать оптимистические и пессимистические, наиболее вероятные значения объемов продаж, тем самым как бы задавая коридор возможных будущих результатов, в том числе будущих размеров прибыли.

Производственный бюджет представляет собой план выпуска продукции с учетом запасов готовой продукции на начало и конец бюджетного периода в физических единицах измерения по отдельным видам продукции и по фирме в целом. Планирование объемов производства осуществляется в соответствии с бюджетом продаж. При разработке данного бюджета внешние факторы играют меньшую роль и поддаются более точному прогнозу на год и даже более длительные периоды.

Бюджет материальных затрат содержит сведения о расходах сырья, материалов, покупных изделий, комплектующих в расчете на единицу готовой продукции и их потребности на планируемый объем производства по видам производимой продукции и фирмы в целом. Расчет осуществляется в физических и стоимостных единицах. В бюджете может приводиться и расчет объема закупок планируемых материалов с учетом ожидаемого потребления и запасов на складе. При формировании данного бюджета многое зависит от обоснованности норм и нормативов, действующих на предприятии, а также от складской политики и политики работы с поставщиками. Другими словами, достоверность (точность) прогнозов здесь может варьироваться достаточно широко.

Бюджет прямых затрат труда содержит сведения о трудоемкости изготовления каждого производимого вида продукции и по фирме в целом. Потребность в затратах труда рассчитывается в человеко-часах и в стоимостном выражении. Расчеты осуществляются на основе данных производственной программы, трудоемкости изготовления единицы производимой продукции и внутрифирменных нормативов стоимости одного человеко-часа. Как правило, разработка данного бюджета не вызывает особых трудностей ввиду определенности систем оплаты труда на фирме.

Бюджет общепроизводственных (цеховых) расходов содержит, как правило, сведения о расходах на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала непосредственно занятых в подразделениях основного и вспомогательных производств; арендные платежи за арендуемое производственное имущество, затраты на содержание и эксплуатацию оборудования, командировочные и другие виды расходов, связанные с общепроизводственной деятельностью на протяжении бюджетного периода.

В бюджете цеховой себестоимости продукции затраты на материалы, заработную плату сводятся воедино, рассчитывается доля общепроизводственных расходов, относимых на цеховую себестоимость. В бюджете важно выделение переменных и постоянных затрат по каждому виду продукции. Следует иметь в виду, что структура бюджета цеховой себестоимости зависит от метода управленческого учета себестоимости ("Директ-Костинг", "Стандарт-Костинг", нормативный учет и т.п.).

В бюджет коммерческих расходов включаются текущие расходы, связанные со сбытом продукции, в том числе транспортные расходы, комиссионные вознаграждения, а также расходы, связанные с маркетинговой деятельностью. Указанные расходы рекомендуется разделять на постоянные и переменные для более обоснованного расчета полной себестоимости и прибыли.

Бюджет управленческих расходов содержит данные об оплате труда (заработной плате) административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала аппарата управления фирмы в целом, а также командировочные и другие общеорганизационные расходы на протяжении бюджетного периода. Бюджет общехозяйственных расходов включает прочие общезаводские (общефирменные) расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией машин, оборудования, используемых в общих интересах фирмы, содержит данные об оплате труда (заработной плате) административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала аппарата управления фирмы в целом, а также командировочные и другие общеоргаиизационные расходы на протяжении бюджетного периода. В системе бюджетирования операционные бюджеты выступают в качестве источника достоверных данных для разработки (подготовки) трех основных финансовых планов (бюджетов), а именно плана доходов и расходов (прибыли и убытков), прогнозного баланса и плана движения денежных средств, которые в совокупности позволяют оценить будущее финансовое состояние предприятия. Если оно не обеспечивает достижения поставленных перед руководством целей и задач функционирования предприятия на планируемый период, то происходит корректировка операционных бюджетов и соответственно получаются новые варианты трех основных финансовых планов (бюджетов). Такой процесс происходит до тех пор, пока будущее финансовое положение предприятия не станет удовлетворять менеджеров. Современные системы бюджетирования как интегрированные системы оперативного внутрифирменного планирования, учета и анализа должны обеспечивать и контроль хода исполнения бюджетов, их своевременную корректировку в случае необходимости. Таким образом, в рамках бюджетирования воедино увязываются и отслеживаются планы операционной и финансовой деятельности, что способствует достижению целей и задач, поставленных перед менеджерами, наиболее эффективным способом.

# 1.3 Особенности бюджетирования на предприятиях различного размера

Система бюджетирования имеет свои особенности в зависимости от вида бизнеса, организационной структуры, а так же размера предприятия.

В настоящее время многие крупные компании, используют целый комплекс инструментов стратегического и оперативного управления, важнейшей составляющей которого является бюджетирование.[[6]](#footnote-6)

Система бюджетирования крупных компаний должны обеспечивать активную внутрифирменную координацию деятельности по всем ключевым направлениям и элементам, охватывающим изменение хозяйственных средств и их источников, выявление рисков и снижение их уровня, повышение гибкости функционирования, является главным инструментом реализации стратегических установок организации. Реальное долгосрочное повышение эффективности работы крупного предприятия за счет использования и создания конкурентных преимуществ с целевой ориентацией на повышение стоимости компании возможно только при условии, что текущая деятельность предприятия планируется и контролируется исходя из стратегических целей и обеспечивающих их выполнение тактических задач, которые воплощаются в конкретных показателях бюджетов.

Использование бюджетирования в крупном предприятии приносит эффект, если оно будет основываться на общенаучных принципах планирования. Последние позволяют обосновать необходимость принимаемых управленческих решений и спрогнозировать вероятность получения ожидаемых результатов деятельности хозяйствующего субъекта. Правильное их соблюдение создает предпосылки для эффективной и рациональной работы предприятия любой формы собственности. Различные виды бюджетов, формируемые в ходе функционирования системы бюджетирования, существуют не автономно друг от друга, а как система. Поэтому система бюджетирования строиться в соответствии со структурой управления на предприятии, наличия филиалов и дочерних компаний.[[7]](#footnote-7)

В настоящее время существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий и особенностей деятельности. Организационные и технические процедуры по внедрению системы бюджетирования на крупном предприятии, включают в себя следующие этапы:

* разработка стратегических целей и их конкретизация тактическими задачами для определения рамок и направлений оперативного бюджетного планирования и контроля;
* диагностика и совершенствование существующей организационной структуры и структуры плановых органов на предприятии;
* диагностика и совершенствование информационной системы предприятия;
* диагностика состояния существующей системы планирования;
* определение наличия специального документа, регламентирующего процесс планирования и контроля деятельности предприятия;
* обучение специалистов;
* непосредственное введение в действие процесса бюджетирования и его автоматизация.

Внедрение системы бюджетирования на крупном предприятии должно проходить поэтапно. На первых этапах необходимо использовать лишь некоторые элементы, постепенно усложняя систему в случае успешного завершения тех или иных стадий повышения уровня финансовой культуры руководства и персонала. На предприятиях малого бизнеса зачастую система бюджетирования не используется. Внедрение системы бюджетирования затратно, поэтому не по карману большинству предприятий малого бизнеса. Кроме того, внедрение системы бюджетирования целесообразно только тогда когда более простые механизмы управления предприятием уже не работают.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, бюджетирование является частью системы управления и постоянно взаимодействует с ней. Взаимодействие управленческой и бюджетной систем происходит в рамках предварительно разработанного механизма внедрения процесса бюджетирования в систему управления предприятием.

От размера предприятия зависит, структура системы бюджетирования и ее эффективность. Внедрение системы бюджетирования целесообразно только в крупных предприятиях.

# 

# 2. Система бюджетирования как элемент системы управления на предприятии

# 2.1 Бюджетирование в системе планов предприятия

В системе планов предприятия существуют бюджеты долгосрочные и краткосрочные (текущие), как мы уже упоминали. При этом долгосрочные бюджеты являются первичными по отношению к краткосрочным, потому что именно на их основе составляется краткосрочный бюджет, но управление предприятием происходит через бюджет краткосрочный, потому что именно он дает критерии для принятия текущих решений, и на основании анализа именно его исполнения принимаются решения о корректировке долгосрочных бюджетов или даже целей компании.[[9]](#footnote-9)

Поэтому бюджетирование в системе планов предприятия следует понимать как управление предприятием посредством краткосрочных бюджетов. Тогда возникает необходимость осознать место бюджетирования в общей системе управления предприятием и его взаимосвязи с другими элементами, для этого рассмотрим рисунок 1. приложения 1.

Как видно из рисунка исходным моментом является миссия предприятия - это то, что предприятие хочет и умеет делать. Миссия меняется, но очень медленно. К ней вплотную примыкает стратегия - основное представление о том, на чем именно компания зарабатывает деньги.

Последним звеном является бюджетное управление, т.е. выполнение миссии и реализация стратегии управления предприятием. Бюджетирование является самым нижним уровнем планирования, на котором планируется уже непосредственно стоимость действий, посредством которых реализуется вся вертикаль планов - и стратегических, и оперативных (рис. 2 приложение 2).

Каждый уровень этой схемы образует отдельный контур управления и имеет свое содержательное наполнение. Например, на уровне постановки цели рассматривается, чего именно хочет достичь компания; на уровне стратегии планируется, как компания хочет достичь поставленных целей, а на оперативном уровне - как будет реализовываться стратегия

Поскольку предметом нашего рассмотрения является бюджетирование, то раскроем его в представленной еще одной схеме (рис. 3. приложение 3). Начинается "бюджетирование" в тот момент, когда планы (самые разные) и бюджеты предприятия распределяются по центрам финансовой ответственности, из которых состоит финансовая структура.

Распределение это может происходить очень по-разному - как "сверху", так и "снизу", пока нам это неважно; важно то, что каждый Центр финансовой ответственности (ЦФО) составляет либо получает относящиеся именно к нему статьи каждого их трех основных бюджетов либо получает относящиеся именно к нему статьи каждого их трех основных бюджетов:

* доходные и/или расходные статьи из бюджета доходов и расходов;
* статьи, которые отражают поступление и уход денежных средств из бюджета движения денежных средств и
* статьи, отражающие изменения активов и пассивов.

Объединение данных по соответствующим статьям каждого ЦФО даст нам Отчет о прибыли и убытках (доходы и расходы), Бюджет Движения Денежных Средств (поступления и платежи) и Баланс (изменения активов и пассивов). Если это объединение произошло в ходе планирования деятельности, то полученные документы будут носить прогнозный характер, а если в ходе контроля - то фактический.

И прогнозные, и фактические данные позволяют заранее или, соответственно, по факту провести полноценный финансовый анализ и оценить ликвидность, рентабельность и стоимость предприятия. На стадии планирования эти показатели нужны для того, чтобы понять, насколько реально для предприятия достижение поставленных перед ним целей. Если они показывают, что цели достижимы, то планы принимаются к исполнению, если нет - процесс составления бюджетов проходит "вторую итерацию" и определяются условия, при которых достижение целей становится возможным - и так до тех пор, пока не будет найден оптимальный с позиций руководства предприятия вариант.

# 2.2 Бюджетирование в цикле управления предприятием

В бюджетном управлении просматриваются все те же этапы цикла, приобретающие свойственную данному уровню специфику:

* этап принятия решений и планирования превращается в этап разработки бюджетов;
* этап исполнения становится этапом сбора информации об исполнении бюджета (фактических бюджетных данных);
* этап контроля превращается в этап план-фактного контроля исполнения бюджета;
* этап анализа предполагает анализ бюджетной отчетности (план-факт, факторный анализ, анализ эффекта и эффективности исполнения и т. д.);
* этап формирования управленческого воздействия становится этапом корректировки бюджетов.

Рассмотрим каждый этап более подробно.[[10]](#footnote-10)

1. Планирование (разработка бюджетов). Предприятие уже установило свои цели, в том числе финансовые, и выработало соответствующую этим целям стратегию. Количественные параметры целей и стратегии становятся ориентирами для установления текущих показателей деятельности предприятия. Опираясь на эти ориентиры, каждое ЦФО формирует по статьям свои бюджеты. На уровне предприятия эти бюджеты консолидируются, что образует три основных бюджета: Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС), Бюджет Доходов и Расходов (БДР), Бюджет Баланса (Управленческий баланс). Подготовленный и согласованный путем итераций прогнозный план предприятия в формате бюджета после анализа на соответствие поставленным целям утверждается руководством и становится директивным документом, обязательным для исполнения всеми ЦФО (и предприятием). Понятно, что для четкой организации такого "многоходового" процесса на предприятии должен быть разработан и утвержден соответствующий регламент.

2. Учет фактических данных. Пока предприятие в целом и каждое ЦФО исполняют намеченные планы в реальной практике, в контуре бюджетного управления идет процесс учета фактических показателей деятельности ЦФО и предприятия по тем же статьям, по которым велось планирование - один в один. При этом текущую производственно-финансовую деятельность каждое ЦФО ведет, опираясь на свой бюджет (находясь в его рамках), более того - отвечая за его соблюдение. Если бюджет составлен корректно, это практически гарантирует предприятию достижение запланированной финансовой цели.

3. Контроль отклонений. Для контроля за соблюдением бюджетов в режиме реального времени ведется постоянное отслеживание возникающих отклонений фактических данных от запланированных (мониторинг в формате план-фактных отклонений), что позволяет как каждому ЦФО, так и предприятию в целом оперативно выявлять негативные тенденции и предотвращать их развитие уже на ранней стадии.

На этом этапе появляется некоторый момент анализа, но он слишком слаб, чтобы говорить об анализе полноценно - речь идет только об отслеживании наметившегося отклонения, особенно негативного, с тем, чтобы оно не превратилось в проблему.

4. Анализ исполнения и отчетность. Анализ осуществляется на всех стадиях бюджетного управления: сначала анализируются планы на предмет их соответствия финансовой цели предприятия, потом в текущем режиме анализируются возникающие отклонения для предотвращения укрепления негативных тенденций, а последним проводится анализ отчетности о фактическом выполнении бюджета ЦФО и всего предприятия. Этот "окончательный анализ" который должен проводиться как на промежуточных этапах (декада, месяц, квартал - периодичность зависит от специфики деятельности предприятия, прежде всего от продолжительности производственного и операционного циклов), так и после завершения бюджетного периода (год).

Глубина анализа определяется задачами, для решения которых необходимо получить данные, но в общем случае выделяются следующие "этажи погружения":

* анализ план-фактных отклонений по величине и направлению. На этой стадии анализа мы решаем, желательны отклонения или нет, значительны или пренебрежимо малы.
* факторный анализ отклонений. Уже по названию стадии понятно, что речь идет о выявлении причин (факторов), которые пре доопределили отклонение фактического значения показателя от планового. На этой стадии решается вопрос, каков характер фактора: субъективный или объективный, длительный или случайный и нужно ли этот фактор учитывать на будущее, при корректировке планов. В принципе, анализ можно было бы уже на этой стадии считать законченным, так как выход на формирование управленческого воздействия уже получен; однако порой выделяется еще одна стадия:
* анализ эффективности исполнения бюджета, на которой выявляются отклонения, их причины и все остальные атрибуты, не связанные с тем, что фактические объемы работ (продаж, производства) отклонились от прогнозного значения. Но к этому мы еще вернемся в разделе 20, посвященном анализу.

5. Принятие управленческих решений. Результаты анализа используются для принятия соответствующих управленческих решений: в текущем режиме - для корректировки текущего бюджета, а после завершения бюджетного периода - для формирования нового бюджета на следующий период. Таким образом, действия повторяются в уже описанном порядке.

При этом следует обратить внимание на тот факт, что реализация оперативных планов одновременно означает и реализацию некоторой, пусть даже самой маленькой, части долгосрочного (стратегического) плана предприятия. Если фирма не выдерживает текущие показатели, увязанные со стратегическими целями, то и стратегический план по их достижению выполнен не будет.

Конечно, здесь имеют принципиальное значение направление и величина "невыдерживания": если отклонения откровенно случайны и/или просто пренебрежимо малы, то на реализации стратегического плана это может никак не сказаться.

Интереснее обстоит дело с желательными отклонениями. Обычно их появление, да еще и неоднократное, означает, что план был составлен недостаточно напряженно.

И если их своевременно не учесть в скорректированном бюджете, это может привести к "расслаблению" коллектива, потере мотивации и ухудшению качества работы - со всеми вытекающими отсюда крайне неприятными последствиями.

# 2.3 Бюджетирование и стратегическое управление предприятием

Бюджетирование органично встраивается в систему стратегического управления и помогает, осуществляя повседневную деятельность, реализовывать долгосрочную стратегию предприятия. Взаимосвязь бюджетирования и стратегического управления иллюстрирует схема на рис. 4. приложения 4. Процесс начинается с формирования бизнес-идеологии.

Формирование бизнес-идеологии предполагает прежде всего формулировку миссии (блок 1), в соответствии с которой будет определяться вся дальнейшая деятельность предприятия:

* будут поставлены цели (блок 2), в том числе финансовые;
* разработана стратегия по их достижению (блок 3);
* подготовлена карта ССП - с указанием 4 перспектив: финансов, клиентов, процессов, персонала/инфраструктуры или, при управлении без системы сбалансированных показателей, план мероприятий по реализации стратегии (блок 4), в рамках которого, например, предусмотрена закупка нового оборудования - из-за физического или морального износа старого.

Для реализации этого комплекса мероприятий предприятие использует свою организационную структуру (блок 5). Если речь идет о покупке оборудования, то в оргструктуре предприятия есть подразделение, функционально ответственное за выполнение такой деятельности. Пусть в нашем примере это будет Отдел снабжения (блок 6). В финансовом же выражении все запланированные мероприятия будут представлены в Финансовом плане (блок 7), где появится строчка "Инвестиции".

На базе оргструктуры с учетом распределения ответственности будет создана финансовая структура (блок 8), в рамках которой появится Центр затрат "ОС" (Отдел снабжения, блок 9). После запуска процесса бюджетирования (блок 10) финансовый план превратится в бюджеты, которые будут рассчитываться каждым ЦФО и в результате консолидации которых будет получен бюджет компании (блок 11) в виде 3 основных прогнозных бюджетов - БДДС, БДР и Баланса. Поскольку нашей отдельной задачей является приобретение оборудования, то к этой обязательной триаде нужно присоединить еще Бюджет инвестиций (блок 12). Их проанализируют (блок 13) на предмет того, как они ведут предприятие к поставленным целям, и после утверждения они станут рабочим документом, по которому предприятие будет жить весь очередной запланированный период (обычно год).

Таким образом, выполнение годового плана будет означать выполнение очередного этапа стратегического плана, и бюджетирование как оперативная система управления будет органично встроено в систему долгосрочного (стратегического) управления. Именно так управляются успешные компании во всем мире.

# 3. Использование системы бюджетирования в ООО "Наваррос"

# 3.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия

Ресторан "Наваррос", полное наименование общество с ограниченной ответственностью "Наварро’с Бар&Гриль" начал свою работу 17 апреля 2007 года. Ресторан "Наварроc" назван в честь своего хозяина и шеф-повара "Юри Наварро".

Ресторан "Наваррос" - место, славное традициями истинно средиземноморского гостеприимства. Солнечно-кремовая гамма с яркими оранжевыми вкраплениями, удобные диваны со светлой драпировкой, зачехленные винтажные кресла пастельных тонов и шкафчики темного дерева, мягкое предзакатное освещение, испанская керамика с поговорками, выведенными рукой опытного каллиграфа – все здесь создано для того, чтобы ощутить уютную и радостную домашнюю атмосферу, которая отличает традиционные средиземноморские рестораны.

В ООО "Наваррос" приходят всей семьей с маленькими детьми, которых можно оставить с клоунами и аниматорами, которые выступают по выходным. Классические блюда итальянской кухни мирно сосуществуют с традиционными перуанскими гастрономическими мотивами. Авторское видение вкуса в сочетании с предпочтениями гостей ресторана рождают кулинарную эклектику ООО "Наваррос", где свежие головокружительные ароматы соседствуют со знакомыми этюдами на тему домашней кухни.

Ресторан представлен двумя этажами объединяющих в себе два зала, исполненных в стиле "Европейского дворика", и яркую, уютную барную зону. Современное техническое оборудование (система кондиционирования, освещение, звук) делает это заведение удобным для проведения банкетов и фуршетов. Персонал ресторана имеет богатый опыт в проведении мероприятий любой сложности.

Проведем анализ прибыли и рентабельности. Данные для оценки динамики показателей прибыли за 2007 год приводятся в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Финансовые результаты деятельности ООО "Наваррос"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В 2007 году | В 2008 году | Изменение  (+, -) | |
| Тыс. руб. | Тыс. руб. | Тыс. руб. | % |
| 1. Прибыль (убыток) от продажи продукции | 3604 | 4751 | 1147 | 31,8 |
| 2. Проценты к получению | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Проценты к уплате | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Прочие операционные доходы | 1216 | 1192 | -24 | -2,0 |
| 6. Прочие операционные расходы | 1642 | 576 | -66 | -4,0 |
| 7. Внереализационные доходы | 2548 | 2236 | -312 | -12,2 |
| 8. Внереализационные расходы | 3186 | 2748 | -438 | -13,7 |
| 9. Прибыль (убыток) до налогообложения | 2540 | 3855 | 1315 | 51,8 |
| 10. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 846 | 1196 | 350 | 41,4 |
| 11. Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 1694 | 2659 | 965 | 57,0 |
| 12. Чрезвычайные доходы | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13. Чрезвычайные расходы | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14. Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) | 1694 | 2659 | 965 | 57,0 |

По данным таблицы видно, что сумма прибыли до налогообложения увеличилась в отчетном году на 1315 тыс. руб., что составило 51,8%. Это привело к соответствующему увеличению прибыли, остающейся в распоряжении ООО "Наваррос".

В динамике финансовых результатов можно отметить следующие положительные изменения. Чистая прибыль растет быстрее, чем прибыль от продажи и прибыль до налогообложения. Прирост общей суммы прибыли обусловлен увеличением прибыли от продажи продукции на 1147 тыс. руб., или на 31,8%, а также сокращением прочих операционных расходов на 66 тыс. руб., или на 4%, и внереализационных расходов на 438 тыс. руб., или на 13,7%. Вместе с тем динамика финансовых результатов включает и негативные изменения. На конец года сравнению с началом произошло сокращение прочих операционных доходов на 24 тыс. руб., или на 2%, и внереализационных доходов на 312 тыс. руб., или на 12,2%.

Далее произведем рассмотрение показателей рентабельности, таблица 3.2.

Таблица 3.2

Динамика коэффициентов рентабельности ООО "Наваррос"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В 2006 году | В 2007 году | | Изменение (+,-) |
| Исходные данные, млн.руб. | | | | |
| 1. Выручка (нетто) от продажи продукции | 25 852 | 34 374 | | 8522 |
| 2. Полная себестоимость реализованной продукции | 22 248 | 29 623 | | 7375 |
| 3. Прибыль от продажи продукции | 3604 | 4751 | | 1147 |
| 4. Прибыль до налогообложения | 2540 | 3855 | | 1315 |
| 5. Чистая прибыль | 1694 | 2659 | | 965 |
| Коэффициенты рентабельности | | | | |
| 6. Рентабельность затрат, % | 16,20 | 16,04 | | -0,16 |
| 7. Рентабельность продаж по налогооблагаемой прибыли, % | 9,825 | 11,215 | | 1,39 |
| 8. Рентабельность продаж по прибыли от продажи, % | 13,94 | 13,82 | | -0,12 |
| 9. Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | 6,55 | 7,74 | | 1,19 |
| 10. Рентабельность имущества, % | 10,82 | 12,45 | | 1,63 |
| 11. Рентабельность собственного капитала, % | 13,55 | 15,61 | 2,06 | |

В целом по предприятию наблюдается улучшение в использовании имущества. С каждого рубля средств, вложенных в активы, предприятие получило в отчетном году прибыли больше, чем в предыдущем периоде.

Если раньше каждый вложенный в имущество рубль приносил почти 11 коп. прибыли, то теперь - 12,5 коп.

Рентабельность собственного капитала повысилась за отчетный период на 2,06 процентных пункта. Также возросла рентабельность продаж по чистой прибыли. Причиной положительных сдвигов в уровне рентабельности стали опережающие темпы роста прибыли, полученной от результатов финансово-хозяйственной деятельности (прибыли до налогообложения) и чистой прибыли, по сравнению с темпами роста стоимости имущества и объема продаж. Увеличение рентабельности продаж может означать повышение спроса на продукцию, улучшение ее конкурентоспособности.

# 

# 3.2 Оценка системы бюджетирования предприятия

Представим процедуру составления бюджетов для ООО "Наваррос". Общий бюджет организации состоит из операционного и финансового бюджета. Основная деятельность предприятия – ресторанный бизнес. Исходя из этого, операционный бюджет представлен бюджетами закупки товаров, продаж и издержек обращения. Целью составления операционного бюджета является формирование отчета о прибылях и убытках. Определение целевого объема и структуры продаж (в отличие от большинства других стадий разработки, проекта сводного бюджета) - это скорее управленческое искусство, нежели рутинная процедура. Тем не менее, базовые принципы взаимосвязи показателей затрат, уровня цен, физического объема как факторов, определяющих доход от реализации, - это та методологическая основа, без которой эффективное планирование бюджета продаж невозможно. Сначала составляется прогноз продаж (табл. 3.3). .Бюджет продаж - отправная точка в системе бюджетирования, так как план продаж (в прежней терминологии - план реализации продукции, план заказов, план поставок и т.п.) влияет практически на все остальные бюджеты предприятия (на все планы хозяйственной деятельности фирмы).

Таблица 3.3

Бюджет продаж ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В 2007 году | Прогноз на 2008 год | | | | | Изменение | |
| Всего | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | тыс. руб. | % |
| 1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, всего | 34 374 | 46 405 | 11601,2 | 11601,2 | 11601,2 | 11601,2 | 12 031 | 135 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| от продаж блюд | 27155 | 37588 | 9165 | 9165 | 9165 | 9165 | 10 433 | 138 |
| от услуг по проведению праздничных мероприятий | 3781 | 4641 | 1276 | 1276 | 1276 | 1276 | 859 | 123 |
| от выездных мероприятий | 3 437 | 4 176 | 1 160 | 1 160 | 1 160 | 1 160 | 739 | 122 |

В 2007 году выручка от продаж продукции ресторана всего, составила 34374 тыс. рублей. На 2008 год планируется реализовать продукции и оказать услуг на общую сумму 46405 тыс. рублей, что на 135% или 12031 тыс. рублей больше чем в 2007 году.

Основным источником дохода организации являются продажи блюд. В 2008 году рост продаж планируется в размере 138% или 10433 тыс. руб. Рост объемов услуг по проведению праздничных мероприятий планируется увеличить на 123% или 859 рублей по сравнению с 2007 годом. Доходы от выездных услуг в 2008 году запланированы на уровне 4176 тыс. рулей, что на 122% больше чем в 2007 году.

В целом рост доходов ООО "Наваррос" в 2008 году планируется в размере 135%. Далее произведем расчет ожидаемых денежных поступлений в 2008 году. Для этого рассмотрим бюджет поступлений денежных средств.

Особенностью работы ООО "Наваррос" со своими дебиторами заключается в том, что рассрочка по оплате произведенных блюд и оказанных услуг предоставляется на срок не более 3 недель.

Таблица 3.4

Бюджет поступлений денежных средств в ООО "Наваррос" в 2008 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В 2007 году | Прогноз на 2008 год | | | | | Изменение | |
| Всего | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | тыс. руб. | % |
| 1. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, всего | 34374 | 46 405 | 11601,2 | 11601,2 | 11601,2 | 11601,2 | 12 031 | 135 |
| 2. Поступления денежных средств, всего | 34374 | 43285 | 9090 | 8873 | 12336 | 12986 | 0 | 135 |
| 3. Дебиторская задолженность | 7032 | 10 152 | 4269 | 4486 | 9053 | 10252 | 3120 | 144 |

Как видно из таблицы 3.4 сумма поступлений денежных средств ниже, чем выручка. Это объясняется в первую очередь тем, что покупатели имеющие отсрочку платежа оплачивают за продукцию позже, когда как продукция уже продана. В 2008 году ожидается рост дебиторской задолженности на 144% или 3120 тыс. рублей. Рост дебиторской задолженности не является положительным фактором, так как на время отвлекает средства из оборота фирмы, однако при росте объемов продаж и с учетом современного развития системы коммерческого кредитования увеличение дебиторской задолженности свидетельствует о росте объемов продаж. В целом организация планирует получить денежных средств в 2008 году в размере 43285 тыс. рублей. Поступление денежных средств по кварталам не равномерно, и имеет тенденцию к увеличению, что объясняется в первую очередь снижением спроса на продукцию и услуги в начале года.

Осуществляя ресторанную деятельность ООО "Наваррос" имеет партнерские отношения с большим количеством клиентов.

Для увеличения объемов продаж продукции организация использует систему коммерческого кредитования, поэтому динамика дебиторской задолженности имеет большое значение в эффективном управлении компанией. Рассмотрим бюджет движения дебиторской задолженности (табл.3.5).

Таблица 3.5

Бюджет дебиторской задолженности ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дебиторская задолженность | Остаток на начало года | Поступление | Выбытие | Остаток на конец года |
| 7032 | 4321 | 1201 | 10 152 |
| 1 квартал | | | |
| 7032 | 265 | 3028 | 4269 |
| 2 квартал | | | |
| 4269 | 929 | 712 | 4486 |
| 3 квартал | | | |
| 4486 | 5590 | 1023 | 9053 |
| 4 квартал | | | |
| 9053 | 1300 | 201 | 10152 |

В 2008 году дебиторская задолженность составит 10152 тыс. руб. Если рассматривать поквартальное движение дебиторской задолженности видно, что в начале года ее размер уменьшается, а к концу года увеличивается, что обусловлено сезонностью спроса на продукцию и услуги предприятия.

Рост дебиторской задолженности является негативным фактором, но его негативное влиянием организация может сглаживать увеличивая свою кредиторскую задолженность перед поставщиками. У организации имеются резервы роста кредиторской задолженности, что будет подробно рассмотрено при анализе бюджета кредиторской задолженности.

Основой деятельности ресторана являются запасы продукции. В бюджетировании планирование запасов осуществляется с помощью бюджета закупок. Произведем его рассмотрение, табл. 3.5

Потребность в запасах напрямую зависит от объема продаж. Рост объемов продаж в ООО "Наваррос" запланирован в размере 138% (табл. 3.5). Для выполнения плана по продажам предприятие должно запланировать рост объема товарных запасов.

Определить объем товарных запасов можно с помощью следующей формулы:

Товарные запасы план = (∆Vвыр\*Vтзп)+(Vтзп\*10%), (3.1)

где:

* ∆Vвыр – темп прироста выручки, %
* Vтзп – объем товарных запасов;
* (Vтзп\*10%) – гарантированный запас.

По данным бухгалтерского баланса товарные запасы на конец 2007 года составляют 9394 (без НДС) тыс. рублей.

Товарные запасы в плановом 2008 году составят:

ТЗ план = (9394 \* 138%)+(9394\*10%) = 13898 тыс. рублей

Кроме того при планировании запасов, должно быть учтено изменение спроса в течении года. Произведем расчеты в табл. 3.6

Таблица 3.6

Бюджет закупок ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарные запасы | Остаток на начало года | Поступление | Выбытие | Остаток на конец года |
| 9394 | 4708 | 204 | 13898 |
| 1 квартал | | | |
| 9394 | 690 | 4680 | 5404 |
| 2 квартал | | | |
| 5404 | 3278 | 5730 | 2952 |
| 3 квартал | | | |
| 2952 | 12980 | 6930 | 9002 |
| 4 квартал | | | |
| 9002 | 14402 | 9506 | 13898 |
| Итого | 31350 | 26846 |  |

Бюджет закупок продукции ООО "Наваррос" на 2008 год запланирован в размере 31350 тыс. руб. Продажа товарных запасов запланирована в размере 26846 тыс. рублей. Остатки на конец года составят 13898 тыс. рублей.

Следующим этапом бюджетирования на предприятии является составление бюджетов затрат и себестоимости. Издержки обращения организации являются одним из обобщающих показателей интенсификации и эффективности потребления ресурсов. От их размера и степени изменения зависит прибыльность деятельности организации.

В начале проведем рассмотрение бюджета коммерческих расходов.

Для планирования коммерческих расходов необходимо воспользоваться "методом процента от продаж". Этот метод будет использован для переменных издержек обращения. Произведем рассмотрение бюджета коммерческих расходов, табл. 3.7

Таблица 3.7

Бюджет коммерческих расходов ООО "Наваррос"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи издержек  Обращения | В 2007 году | | В 2008 году (план) | | Отклонение | |
| (+;-) | % |
| Сумма | Уд. вес | Сумма | Уд. вес | тыс.р. |
| (тыс.р.) | (тыс.р.) |  |  |
| 1.Выручка от продажи | 34374 | 100 | 46 405 | 100 | 12 031 | 135 |
| 2. Коммерческие расходы | 1433 | 4,2 | 1834 | 4,0 | 401 | 128 |
| 2.1 Транспортные расходы | 76 | 0,2 | 108 | 0,2 | 32 | 142 |
| 2.2 Реклама | 172 | 0,5 | 229 | 0,5 | 57 | 133 |
| 2.3 Упаковка | 29 | 0,1 | 24 | 0,1 | -5 | 83 |
| 2.4 Комиссионные | 516 | 1,5 | 679 | 1,5 | 163 | 132 |
| 2.5 Расходы по аренде и содержанию основных фондов | 158 | 0,5 | 202 | 0,4 | 44 | 128 |
| 2.6 Командировочные расходы | 72 | 0,2 | 73 | 0,2 | 2 | 102 |
| 2.7 Расходы на исследование рынка | 158 | 0,5 | 202 | 0,4 | 44 | 128 |
| 2.9 Прочие расходы | 254 | 0,7 | 317 | 0,7 | 64 | 125 |

В 2008 году увеличение коммерческих расходов планируется на 128% или 401 тыс. рублей.

Сумма постоянных расходов, таких как арендная плата, расчетно-кассовое обслуживание, определена для каждой статьи отдельно. Арендные платежи за аренду здания офиса, транспортных средств определены исходя из пролонгированных договоров аренды с учетом увеличения стоимости коммунальных услуг. Этот же подход использовался при определении суммы расходов по услугам банков.

Далее произведем рассмотрение бюджета управленческих расходов, табл. 3.8. К управленческим относят расходы, не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия (зарплата управленцам, содержание непроизводственного имущества, командировки, услуги связи, проценты за кредиты, налоги и пр.). Состав этих затрат целесообразно принимать с учетом элементов себестоимости.

Таблица 3.8

Бюджет управленческих расходов ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | В 2007 году | | В 2008 году | | Отклонение | |
| Статьи управленческих расходов | Сумма, тыс. руб. | % | Сумма, тыс. руб. | % | (+,-) | % |
| 1. Материальные затраты | 2608 | 37,0 | 3275 | 36,3 | 667 | 125,6 |
| 2. Зарплата управленческого персонала | 1762 | 25,0 | 2210 | 24,5 | 448 | 125,4 |
| 3. Начисления ЕСН | 462 | 6,6 | 559 | 6,2 | 97 | 121,0 |
| 4. Амортизация | 756 | 10,7 | 992 | 11 | 236 | 131,2 |
| 5. Налоги | 214 | 3,0 | 361 | 4 | 147 | 168,7 |
| 6. Проценты за кредит | 978 | 13,9 | 271 | 3 | -707 | 27,7 |
| 7. Прочие затраты | 268 | 3,8 | 1353 | 15 | 1085 | 504,9 |
| Итого | 7048 | 100 | 9021 | 100 | 1973 | 128,0 |

В 2008 году планируется увеличение управленческих расходов на 128% или 1973 тыс. рублей. В заключении бюджетирования затрат организации проведем рассмотрение бюджета себестоимости продукции.

Таблица 3.9

Бюджет себестоимости продукции ООО "Наваррос" на 2008 году

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | В 2007 году | | В 2008 году | | Отклонение | |
| Сумма, тыс. руб. | % | Сумма, тыс. руб. | % | (+,-) | % |
| 1. Прямые материальные затраты | 9394 | 44,4 | 12178 | 45 | 2784 | 130 |
| 2. Прямые затраты на оплату труда | 7188 | 34,0 | 9742 | 36 | 2554 | 136 |
| 3. Прочие расходы | 4560 | 21,6 | 5142 | 19 | 582 | 113 |
| 4. Себестоимость реализации продукции | 21142 | 100,0 | 27062 | 100 | 5920 | 128 |

Рост себестоимости продаж и оказания услуг запланирован в размере 128% по сравнению с 2007 годом. Рост прямых материальных затрат планируется 30% по сравнению с предыдущим годом.

Рост себестоимости значительно ниже, чем рост выручки от продаж и оказания услуг, что в целом является положительным фактором и положительно повлияет на финансовом состоянии организации.

Далее произведем составление бюджета расчетов с кредиторами.

ООО "Наваррос" имеет несколько типов кредиторов:

* поставщиков и подрядчиков, с которыми предприятие рассчитывается за поставленные товары (работы, услуги);
* собственных работников, с которыми предприятие рассчитывается по зарплате;
* государственный бюджет, с которым предприятие рассчитывается по налогам;
* государственные внебюджетные фонды, с которыми предприятие рассчитывается по единому социальному налогу;
* кредитные учреждения или другие заемщики, с которыми предприятие рассчитывается по кредитам и ссудам.

В 2008 году ООО "Наваррос" планирует увеличить на 3120 тыс. рублей кредиторскую задолженность поставщикам, для того чтобы сгладить негативное влияние роста дебиторской задолженности.

Задолженность организации другим кредиторам планируется удерживать на уровне 2007 года. Произведем рассмотрение бюджета расчетов с кредиторами, таблица 3.10.

Таблица 3.10

Бюджет расчета с кредиторами ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Задолженность | В 2007 году | Прогноз на 2008 год | Изменение | |
| тыс. руб. | % |
| 1. Поставщики и подрядчики | 6 132 | 9 252 | 3120 | 151 |
| 2. Перед персоналом организации | 1302 | 1302 | 0 | 100 |
| 3. Внебюджетным фондам | 959 | 959 | 0 | 100 |
| 4. Перед бюджетом | 1442 | 1442 | 0 | 100 |
| 5. Авансы полученные | 1 611 | 1 611 | 0 | 100 |
| 6. Прочие кредиторы | 278 | 278 | 0 | 100 |
| Итого | 11 724 | 14 844 | 3120 | 127 |

В 2008 году кредиторская задолженность возрастет в целом по предприятию на 27% или 3120 тыс. рублей. Рост кредиторской задолженности в 2007 году составил 34%, таким образом, наблюдаются снижение темпов роста кредиторской задолженности по сравнению с отчетным годом. Следующим этапом финансового планирования является составление бюджета доходов и расходов предприятия.

Бюджет доходов и расходов (табл. 3.11) предназначен для планирования финансовых результатов работы ООО "Наваррос".

В традиционной бухгалтерии ему соответствует отчет о прибылях и убытках (форма № 2 приложения к бухгалтерскому балансу). Это результирующий плановый документ, поскольку здесь при его составлении рассчитываются плановые значения прибыли, а получение прибыли, как известно, является целью деятельности ООО "Наваррос".

Именно поэтому чрезвычайно важно знать размеры прибыли заблаговременно и только тогда можно разработать планы использования прибыли для целей инвестирования, погашения кредитов и займов, решения других хозяйственных вопросов. При составлении бюджета доходов и расходов ООО "Наваррос" учитывается, что при планировании выручки (доходов) и затрат (расходов) производится по "отгрузке". Значения прочих операционных, внереализационных доходов и расходов планируется удержать на уровне 2007 года.

Таблица 3.11

Бюджет расходов и доходов ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | В 2007 году | В 2008 году (план) | Изменение | |
| (+,-) | % |
| 1. Доходы и расходы от продаж продукции и оказания услуг | | | | |
| 1.1. Выручка от продаж продукции и оказания услуг | 34 374 | 46 405 | 12 031 | 135 |
| 1.2. Себестоимость продаж продукции и оказания услуг | 21142 | 27062 | 5 920 | 128 |
| 1.3. Коммерческие расходы | 1433 | 1834 | 401 | 128 |
| 1.4. Управленческие расходы | 7048 | 9021 | 1 973 | 128 |
| 1.5. Прибыль от продаж | 4 751 | 8 488 | 3 737 | 179 |
| 1.6. Прочие операционные доходы | 1192 | 1192 | 0 | 100 |
| 1.7. Прочие операионные расходы | 1576 | 1576 | 0 | 100 |
| 1.8. Прочие внереализационные доходы | 2236 | 2236 | 0 | 100 |
| 1.9. Прочие внереализационные расходы | 2748 | 2748 | 0 | 100 |
| 1.10 Прибыль до налогооблажения | 3 855 | 7 592 | 3 737 | 197 |
| 1.11 Налог на прибыль | 1196 | 1822 | 626 | 152 |
| 1.12 Чистая прибыль | 2 659 | 5 770 | 3 111 | 217 |

В 2008 году увеличить чистую прибыль планируется на 3111 тыс. рублей, т.е. плановое увеличение по сравнению с 2007 годом составит 2 раза.

Положительное влияние на рост чистой прибыли в первую очередь оказывает более высокий прирост выручки от продаж по сравнению с ростом себестоимости. В целом в плановом периоде ожидается значительное улучшение финансовых показателей предприятия однако в бюджет предприятия закладывается высокий размер прибыли, и в условиях рынка фирма несет различные риски, которые могут оказать негативное влияние на деятельность предприятия. В данном случае у ООО "Наваррос" высокие риски недовыполнение бюджета. Следующим и заключительным этапом бюджетирования ООО "Наваррос" является составление прогнозного бухгалтерского баланса. Результаты расчетов представим в табл. 3.12

Таблица 3.12

Прогнозный бухгалтерский баланс ООО "Наваррос" на 2008 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АКТИВ | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |
| Нематериальные активы | 262 | 210 |
| здания, машины и оборудование | 15546 | 14606 |
| Незавершенное строительство | 1524 | 1524 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 1452 | 1452 |
| Итого по разделу I | 18784 | 17792 |
| АКТИВ | | |
| 2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |
| Запасы | 9394 | 13898 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 7032 | 10152 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 359 | 359 |
| Денежные средства | 913 | 913 |
| Итого по разделу II | 17841 | 25322 |
| БАЛАНС | 36625 | 43114 |
| ПАССИВ | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |
| Уставной капитал | 826 | 826 |
| Добавочный капитал | 13828 | 13828 |
| Резервный капитал | 186 | 186 |
| Фонды социальной сферы | 1176 |  |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | 1426 | 3 231 |
| Непокрытый убыток прошлых лет |  |  |
| Нераспределенная прибыль отчетного года | 2659 | 5 770 |
| Итого по разделу III | 20101 | 23 841 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |
| Заемные средства | 600 | 430 |
| Итого по разделу IV | 600 | 430 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |
| Заемные средства | 4200 | 3999 |
| Кредиторская задолженность | 11724 | 14 844 |
| в том числе: поставщики и подрядчики | 6132 | 9 252 |
| задолженность перед персоналом организации | 1302 | 1302 |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 959 | 959 |
| задолженность перед бюджетом | 1442 | 1442 |
| авансы полученные | 1611 | 1611 |
| прочие кредиторы | 278 | 278 |
| Итого по разделу V" | 15924 | 18 843 |
| БАЛАНС | 36625 | 43 114 |

В плановом периоде по на конец года по сравнению с началом года ожидается увеличение валюты баланса на 6489 тыс.рублей. Большое значение для ресторана имеет рост товарных запасов и собственных средств. В заключение проводится расчет и анализ показателей финансового состояния, с целью оценки темпов изменения финансовых показателей в плановом периоде.

Произведем расчет показателей ликвидности в 2008 году.

Таблица 3.13

Прогноз показателей ликвидности ООО "Наваррос" в 2008 году

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В 2007 году | В 2008 году (план) | Отклонение (+,-) |
| Денежные средства, тыс. руб. | 913 | 913 | 0 |
| Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб. | 359 | 359 | 0 |
| Итого наиболее ликвидных активов, тыс. руб. | 1272 | 1272 | 0 |
| Активы быстрой реализации (краткосрочная дебиторская задолженность), тыс. руб. | 7032 | 10152 | 3120 |
| Итого наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов, тыс. руб. | 8304 | 11424 | 3120 |
| Медленно реализуемые активы (запасы, НДС), тыс. руб. | 9537 | 13898 | 4361 |
| Итого ликвидных активов, тыс. руб. | 17841 | 25322 | 7481 |
| Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб. | 15 924 | 18 843 | 2919 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) | 0,08 | 0,07 | -0,01 |
| Коэффициент критической ликвидности (Ккл) | 0,52 | 0,61 | 0,09 |
| Коэффициент текущей ликвидности (Kтл) | 1,12 | 1,34 | 0,22 |

По данным табл. 3.13 коэффициент абсолютной ликвидности в плановом периоде 2008 года незначительно снизится, однако коэффициент критической ликвидности и коэффициент текущей ликвидности возрастут, что свидетельствует о ликвидности и надежности бизнеса организации.

В целом применение системы бюджетирования в ООО "Наваррос" является оправданным способом финансового планирования деятельности предприятия. Использование системы бюджетирования ООО "Наваррос" перейти к разработке долгосрочной программы развития предприятия, что позволит получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Рассчитанные данные распределяются по отделам для выполнения и контроля.

# 3.3 Методические подходы к совершенствованию системы бюджетирования на предприятиях малого бизнеса

Бюджетирование в настоящее время имеет большую популярность, так как данная система используется как в России, так и за рубежом.

Использование бюджетирования как качественного инструмента современной системы управления ООО "Наваррос" должно обеспечивать:

1) повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности (рост экономических показателей) в первую очередь за счет сокращения расходов;

2) повышение эффективности управления (рост качественных показателей - прозрачности, управляемости, гибкости и т.п.).

Основной проблемой системы бюджетирования является риск принятия не до конца просчитанного бюджета, а так же на квартальную отчетность, что означает анализ результатов за каждые три месяца и более частый пересмотр прогнозов.

Все эти факторы поднимают один важный вопрос — "Каким образом можно оптимизировать процесс бюджетного планирования с тем, чтобы стало возможным планировать, пересматривать прогнозы и стимулировать менеджмент за максимально короткий период".

В качестве подхода к совершенствованию системы бюджетирования ООО "Наваррос" необходимо разделить требования по управлению бизнесом на четыре актуальных направления, создав под них соответствующие структуры.

1. Прогнозирование;

2. Определение направления развития ООО "Наваррос";

3. Управление стоимостью компании;

4. Контроль за финансовыми расходами.

Прогнозы выполняются централизованно на основе финансовой модели, которая получает данные из источников внутри и за пределами компании.

Направление развития системы бюджетирования вырабатывается при помощи системы взаимосвязанных сбалансированных показателей, определяющих финансовые и нематериальные цели коммерческой деятельности. Управление стоимостью производится путем анализа конкурентной среды (бенчмаркинга) в данной области и лучших в своем классе компаний - в интересах выполнения таких сопутствующих функций, как управление трудовыми и финансовыми ресурсами. Это позволяет поставить цели, исходя из сравнения с другими организациями, что гораздо предпочтительнее, чем сравнение с собственными показателями за предыдущий год.

В подобном случае ООО "Наваррос" сосредоточит усилия по снижению стоимости на достижении конкурентного преимущества. Наконец, контроль за расходом финансовых средств осуществляет специальный отдел, который собирается один раз в месяц и расставляет приоритеты в динамике доходов.

ООО "Наваррос" успешно работает в течение нескольких лет, постоянно улучшая свои позиции. Однако не все компании могут провести полную реконструкцию своей системы бюджетного планирования. Исследовав деятельность ООО "Наваррос" и других компаний, необходимо реализовать следующие мероприятия по улучшению процесса бюджетирования.

1. Необходимо разделить выполнение бюджета и процесс премирования. Так, по итогам работы за последний год выплатила премии за выполнение финансового плана. Это создает проблемы при определении целей, так как работники стремятся к гарантированному получению премий, в то время как руководство хочет более значимых показателей. Отсюда, конечно, не следует, что выплачивать денежные поощрения по результатам финансовой деятельности не нужно. Одним из способов решения здесь может быть выплата премий, исходя из прямой прибыльности компании (без учета достижения поставленной цели).

Другое решение - когда премии начисляются из расчета производительности в сравнении с прямыми конкурентами, что также снимает проблему достижения целей.

2. Необходимо разделить бюджетирование и прогнозирование. Бюджет однозначно связан с распределением ресурсов, что требует внутреннего управления и анализа. Прогнозы же могут строиться на основе финансовых моделей, меняться каждый месяц, квартал или по обстоятельствам.

3. Применять внешний бенчмаркинг для определения целей по контролю за стоимостью. Это позволит сосредоточиться на реальных целях с учетом возможностей продвижения в условиях конкуренции. Кроме того применение внешнего бенчмаркетинга позволяет получить качественные услуги по приемлемым ценам.

4. Определить курс развития, используя финансовые и нефинансовые показатели результатов деятельности, поскольку финансовыми целями легко манипулировать, ведь улучшить финансовое положение в короткий срок можно ведь и за счет снижения качества обслуживания и уровня конкурентоспособности. Ориентируясь на главные нефинансовые показатели, можно избежать такой ситуации.

5. Провести явную связь между основной нефинансовой деятельностью и финансовой результативностью, четко отслеживая изменения в их соотношении. Не секрет, что многие улучшенные показатели выполнения финансового плана обязаны урезанию отдельных статей бюджета, сделанному без учета реального влияния подобного шага. Неудивительно, что ожидаемая, казалось бы, экономия не была получена. Только осознавая, какие возможности для развития дает использование методов статистического контроля, можно с полной уверенностью судить о будущих достижениях. Со временем запланированная оптимизация процесса развития, несомненно, поможет улучшить результаты деятельности организации, но такое продвижение требует планирования и управления. Связав воедино производственный план, план по развитию и финансовый план, можно получить обоснованный и совершенный бюджет. Добиться этого ООО "Наваррос" может только с помощью внедрения специализированного программного обеспечения, позволяющему координировать данные процессы.

6. Разделить текущие расходы и капиталовложения. На первый взгляд, это очевидно и является основным принципом работы финансистов, но многие организации игнорируют то непреложное обстоятельство, что они ежегодно должны проводить у себя хотя бы небольшие улучшения, для того чтобы просто оставаться конкурентоспособными. Когда дело процветает, эти маленькие статьи расходов растворяются в текущих издержках и могут быть даже незаметны. К сожалению, когда бюджет ограничен, эти "необязательные" затраты легко урезать. Бизнес может казаться прибыльным, но на самом деле его конкурентная сила постепенно теряется, поэтому разумен подход, который заключается в четком разграничении названных расходных статей с целью их контроля и мониторинга.

Таким образом, можно сделать вывод, что для построения эффективной системы бюджетирования в ООО "Наваррос" необходимо провести серьезную работу в области бюджетирования.

Для начала бюджетный процесс на предприятии необходимо как можно тщательнее изучить, и создать такую систему бюджетирования, целиком отвечающую их нуждам и условиям деятельности, что в результате позволит получить конкурентное преимущество.

Совершенствование системы планирования заключается в обеспечении сквозной связи между горизонтами планирования – от стратегического планирования (обычно на несколько лет) к тактическому (на год, квартал) и оперативному (на месяц, неделю). Безусловно, для ООО "Наваррос" в зависимости от времени горизонты планирования имеют свой диапазон, но их взаимосвязь должна быть обеспечена.

Кроме того, также требуется совершенствование системы определения себестоимости продукции и системы нормирования (нормативных цен, расходных коэффициентов, нормативов оборотных средств).

Организация контроля исполнения планов предполагает сбор и консолидацию информации о фактическом исполнении плановых бюджетных показателей, выявление отклонений "план-факт", анализ причин отклонений и принятие управленческих решений. Для обеспечения эффективности управления определяют стандарты отклонений: аварийные, сверхнормативные, допустимые, а контроль каждого диапазона отклонения делегируется соответствующему уровню управления предприятием.

Совершенствование системы управленческой отчетности направлено на контроль и анализ деятельности центров ответственности и всей компании в целом. Отчеты и сопровождающие пояснительные записки должны содержать отклонение "план-факт", факторный анализ (изменение цены, объема), пояснения возникших отклонений, перечень необходимых управленческих воздействий и способов их реализации.

Совершенствование существующей системы финансово-экономического управления должна включать:

* выявление специфики деятельности компании и разработку уникальной системы бюджетирования, адаптированной под компанию и учитывающей особенности ее бизнеса;
* осуществление постоянных изменений (в том числе преломление старых стереотипов и неэффективных методов работы) в течение выполнения всех работ (Change management);
* учитывая относительно большой срок разработки и внедрения системы бюджетирования (от 4 месяцев до года и больше), требуется постоянная корректировка результатов, поскольку за этот период меняется сама компания;
* обучение сотрудников компании новым методам и технологиям работы, подготовку команды специалистов из числа сотрудников компании, которые могут не только поддерживать работоспособность системы, но и развивать ее после внедрения - это является залогом успешной работы системы бюджетного управления.

После совершенствования методик планирования и учета, формирования сквозных регламентов взаимодействия подразделений в процессе планирования и контроля; разработки форм планов и бюджетов и форм управленческой отчетности; формирования всех нормативных документов, необходимых для полноценного функционирования системы бюджетирования.

Заключение

В рыночных условиях планирование и контроль являются важными функциями управления финансами. В практике распространены бюджетные системы, которые включают в себя планируемые и отчетные данные. Бюджет – это количественное выражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением на краткосрочной основе.

Практическая значимость дипломной работы базируется на этапах:

* процедуры формирования операционного и финансового бюджетов;
* анализа финансового состояния организации;
* механизма контроля и анализа исполнения бюджетов.

При разработке прогнозных данных должны соблюдаться принципы бюджетирования и использоваться экономико-статистические методы.

Бюджетирование – современная технология финансового менеджмента, позволяющая не только получить обоснованный оперативный расчет, но и организовать управление деятельностью предприятия на основе сметы - плана, усилить контроль за издержками и денежными потоками, достичь лучших финансовых результатов.

Система бюджетов образует бюджетную структуру, в соответствии с которой формируются основные итоговые бюджеты организации: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса.

Обязательным условием бюджетирования является делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности (ЦФО).

Курсовая работа выполнялась на материалах ООО "Наваррос" Основным видом деятельности общества является ресторанный бизнес.

Основным источником дохода организации являются продажи продукции ресторана. В 2008 году рост продаж продукции планируется в размере 138% или 10433 тыс. руб.

Рост объемов продаж блюд по планируется увеличить на 123% или 859 рублей по сравнению с 2007 годом. Доходы от выездных услуг в 2008 году запланированы на уровне 4176 тыс. рулей, что на 122% больше чем в 2007 году.

В целом рост доходов ООО "Наваррос" в 2008 году планируется в размере 135%. Применение системы бюджетирования в ООО "Наваррос" является оправданным способом финансового планирования деятельности предприятия. Использование системы бюджетирования ООО "Наваррос" перейти к разработке программы развития предприятия, что позволит получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Список использованной литературы

1. Аманжолова Б.А. Бюджетирование как система оперативного планирования и контроля /Б. А. Аманжолова; Центросоюз Рос. Федерации, Сиб. ун-т потребит. кооп.. - Новосибирск: СибУПК, 2006.- 143 с.
2. Анискин Ю.П. Финансовая активность и стоимость компании: аспекты планирования /Ю. П. Анискин, А. Ф. Сергеев, М. А. Ревякина; под ред. Ю. П. Анискина; Моск. гос. ин-т электрон. техники (техн. ун-т) [и др.]. - М.: Омега-Л, 2005.- 237 с.
3. Брюханова Н.В. Финансовое планирование и бюджетирование инвестиционной деятельности организаций /Н. В. Брюханова, Н. В. Фадейкина; под ред.Н. В. Фадейкиной; Сиб. ин-т финансов и банк. дела. - Новосибирск: СИФБД, 2007.- 125, с.
4. Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика: учеб. пособие /С. В. Дыбаль. - СПб.: Бизнес-пресса, 2004.- 300 с.
5. Бадокина Е.А. Бюджетирование /Е. А. Бадокина, Н. В. Ружанская; М-во образования Рос. Федерации, Сыктывк. гос. ун-т. - Сыктывкар: СГУ, 2007.- 130, с.
6. Бертонеш М. Управление денежными потоками: [Пер. с англ.] /М. Бертонеш, Р. Найт. - СПб.: Питер, 2007.- 238 с.
7. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учеб.-практ. пособие /А. В. Грачев. - М.: Дело и сервис, 2007.- 190, с.
8. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием /А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. - [2-е изд.]. - М.: Дело, 2007.- 430, с.
9. Ермакова Н.А. Бюджетирование в системе управленческого учета /Н. А. Ермакова. - М.: Экономистъ, 2006.- 187 с.
10. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [Учеб. по специальности 060800 "Экономика и упр. на предприятии АПК" ] /Н. Е. Зимин, В. Н. Солопова. - М.: КолосС, 2008.- 382, с.
11. Керимов В.Э.оглы Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник:[для вузов по специальности 060500 "Бухгалт. учет, анализ и аудит" ] /В. Э. Керимов. - М.: Дашков и Ко, 2006.- 482 с.
12. Ковалев В.В. Учет, анализ и бюджетирование лизинговых операций: теория и практика /В. В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2005.- 511 с.
13. Карпов А.Е. Серия книг "100% практического бюджетирования" /А. Е. Карпов. - М. Кн. 1: Бюджетирование, как инструмент управления. - 2005.- 392 с.
14. Котляр Э.А. Искусство и методы финансового анализа и планирования /Э. А. Котляр, Л. Л. Самойлов, О. О. Лактионова. - М.: ИНЭК, 2004.- 157 с.
15. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб.-практ. пособие /Лихачева О. Н.. - М.: Проспект, 2007.- 263 с.
16. Масленченков Ю.С. Практика бюджетирования на предприятиях России: практ. пособие /Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. - М.: БДЦ-пресс, 2006.- 391, с.
17. Мазурова И.И. Анализ финансового состояния коммерческой организации: Учеб. пособие /И. И. Мазурова, Г. Ф. Сысоева; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов" , Каф. экон. анализа эффективности хозяйств. деятельности. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2006.- 278 с.
18. Основы внедрения методов бюджетирования, ориентированного на результат, в условиях казначейской системы исполнения бюджета /[А. С. Бараховский, А. В. Бусарова, Е. Е. Ваксова и др.]; Центр исслед. бюджет. отношений. - М.: УРСС, печ. 2006.- 261 с.
19. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании: Практ. рук. по использованию сбалансир. системы показателей:[Пер. с англ.] /Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. - М.: Вильямс, 2007.- 303 с.
20. Основы бюджетирования и финансового планирования: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 060500 "Бухгалт. учет, анализ и аудит" /Моск. гос. ун-т печати; [Владимирова М. П. и др.]; науч. ред. М. П. Владимирова. - М.: МГУП, 2005.- 140, с.
21. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник: [По специальности "Менеджмент орг." ] /Л. Г. Скамай, М. И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2004.- 295 с.
22. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии /И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2002.- 287 с.
23. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: [Учеб. пособие для курсов по подгот. и переподгот. бухгалтеров и аудиторов] /Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2003.- 638, с.
24. Садовская Т.Г. Анализ бизнеса: в 4 ч. /Т. Г. Садовская, В. А. Дадонов, П. А. Дроговоз. - М. Ч. 1: Бизнес и международные стандарты финансовой отчетности. - 2004.- 143 с.
25. Цитович Н.Н. Бюжетирование на Российских предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского Университета. №1, 2004.

1. Бадокина Е.А. Бюджетирование /Е. А. Бадокина, Н. В. Ружанская; М-во образования Рос. Федерации, Сыктывк. гос. ун-т. - Сыктывкар: СГУ, 2007.- 130, с [↑](#footnote-ref-1)
2. Брюханова Н.В. Финансовое планирование и бюджетирование инвестиционной деятельности организаций /Н. В. Брюханова, Н. В. Фадейкина; под ред.Н. В. Фадейкиной; Сиб. ин-т финансов и банк. дела. - Новосибирск: СИФБД, 2007.- 125, с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы бюджетирования и финансового планирования: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 060500 "Бухгалт. учет, анализ и аудит" /Моск. гос. ун-т печати; [Владимирова М. П. и др.]; науч. ред. М. П. Владимирова. - М.: МГУП, 2005.- 140, с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Основы внедрения методов бюджетирования, ориентированного на результат, в условиях казначейской системы исполнения бюджета /[А. С. Бараховский, А. В. Бусарова, Е. Е. Ваксова и др.]; Центр исслед. бюджет. отношений. - М.: УРСС, печ. 2006.- 261 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Цитович Н.Н. Бюжетирование на Российских предприятиях // Вестник Санкт-Петербургского Университета. №1, 2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. Анискин Ю.П. Финансовая активность и стоимость компании: аспекты планирования /Ю. П. Анискин, А. Ф. Сергеев, М. А. Ревякина; под ред. Ю. П. Анискина; Моск. гос. ин-т электрон. техники (техн. ун-т) [и др.]. - М.: Омега-Л, 2005.- 237 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Аманжолова Б.А. Бюджетирование как система оперативного планирования и контроля /Б. А. Аманжолова; Центросоюз Рос. Федерации, Сиб. ун-т потребит. кооп.. - Новосибирск: СибУПК, 2006.- 143 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ермакова Н.А. Бюджетирование в системе управленческого учета /Н. А. Ермакова. - М.: Экономистъ, 2006.- 187 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием /А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. - [2-е изд.]. - М.: Дело, 2007.- 430, с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Карпов А.Е. Серия книг "100% практического бюджетирования" /А. Е. Карпов. - М. Кн. 1: Бюджетирование, как инструмент управления. - 2005.- 392 с. [↑](#footnote-ref-10)