

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Бюджетирование как инструмент планирования в организации
(на материалах ООО «ИНВИС»).**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент
5 курса, группы 282з
Прокопенко А.А.

Руководитель
Доцент кафедры МОБИ, кан. э.н
Абрамов Н.М.

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А.

Барнаул 2023

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

Институт МИЭМИС кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций
Направление подготовки / специальность 38.03.02
группа 282з

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ (ФИО) Прокопенко Арина Алексеевна

1. Тема работы Бюджетирование как инструмент планирования организации.
 2. Срок сдачи студентом законченной работы 30.05.2023г
 3. Исходные данные по работе: Конституция РФ, законодательные акты РФ и Алтайского края, информационные материалы.
 4. Содержание разделов ВКР (наименование глав) 1. Теоретические аспекты бюджетирования организации; 2. Анализ и оценка финансово экономического состояния организации и ее бюджетирования; 3. Основные направления совершенствования процесса бюджетирования организации. Предложения по совершенствованию состава бюджетов организации; Заключение; Библиографический список;
 5. Перечень графического материала
8 таблиц, 3 рисунка, 1 формула;
 6. Консультанты по разделам работы
- | Раздел | Консультант | Задание выдал | Задание принял |
|--------|-------------|---------------|----------------|
| 1 - 3 | Абрамов Н.М | 13.03.2023 | 30.05.2023 |
7. Дата выдачи задания 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы): Абрамов Н.М

(подпись)

Студент Прокопенко А.А

(подпись)

РЕФЕРАТ

Тема работы «Бюджетирование как инструмент планирования в организации».

Цель выпускной квалификационной работы - исследование организации бюджетирования на предприятии, и разработка предложения по совершенствованию процесса бюджетирования организации.

Объект исследования – ООО «ИНВИС»

Предмет исследования - бюджетирование в рамках системы финансового планирования.

Теоретическая и методическая основы написания работы научные исследования и литература в области менеджмента, управление и составление бюджета, грамотное распределение ресурсов.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 45 источников.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в использовании новых подходов и методов в процессе составления бюджетов. Например, применение метода нулевой базы, который позволяет пересмотреть все предыдущие бюджеты и обосновать все затраты с нуля.

Выводы по проделанной работе. В любой организации, даже самой маленькой, главным ресурсом является бюджет и правильно составлений план бюджетирования. Для успешного осуществления стратегии организации нужны высокопрофессиональные работники, которых необходимо правильно замотивировать, в таком случае организация будет иметь спрос на рынке и будет вне конкуренции.

Работа изложена на 70 листах, включает в себя 7 таблиц, 3 рисунка , и 1 формулу.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, значение и принципы бюджетирования организации

1.2 Основные виды бюджетов организации и этапы их составления

1.3 Организация процесса бюджетирования на предприятии

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ (на материалах ООО «ИНВИС»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и его финансовое состояние

2.2 Анализ финансово экономического состояния деятельности организации

2.3 Анализ и оценка системы бюджетирования организации

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.

3.1 Предложения по совершенствованию процесса и бюджетирования организации

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика формируется в соответствии с теорией рынка, в основе которой лежит целенаправленное использование законов стоимости, предельной полезности, спроса и предложения в критериях развитых товарных отношений, свободы предпринимательства, конкуренции, наличия многообразных форм собственности.

Актуальной задачей любого предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Это связано с ужесточением конкурентной борьбы и резким ограничением внешних ресурсов. Данная ситуация приводит к отсутствию возможностей для роста бизнеса, выхода его на новые рынки, диверсификации и снижению, в конечном итоге, его конкурентоспособности. В этих условиях необходимо наладить систему бизнеса, способную адекватно и своевременно реагировать на воздействия окружающей среды во всех областях.

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

Составление бюджетов является неотъемлемым элементом общего процесса планирования в любой организации. Бюджет представляет собой план расходов и доходов на определенный период времени, обычно год или квартал. Его составляют на основе анализа прошлых периодов и прогноза будущих изменений в экономической среде.

Составление бюджета позволяет организациям планировать свои доходы и расходы, контролировать свои финансы в течение года и принимать правильные решения в отношении финансовых операций. Бюджет может включать в себя расходы на заработную плату, аренду, материалы и оборудование, а также доходы от продажи товаров или услуг.

Кроме того, бюджетирование помогает устанавливать цели и задачи, определять приоритеты, контролировать ресурсы и управлять рисками. Это также может помочь укрепить управленческие и коммуникационные навыки, так как составление бюджета обычно вовлекает многих людей, от руководителей до бухгалтеров.

Наконец, бюджет является ключевым инструментом для оценки финансовой эффективности и успешности организации. Путем сравнения фактических доходов и расходов с планируемыми, организация может увидеть, где ей удастся достигать целей и где нужно сделать корректировки.

Таким образом, составление бюджетов является важным элементом общего процесса планирования для организаций, которые хотят достичь финансовой стабильности и роста в долгосрочной перспективе.

Актуальность выбранной темы исследования определяется также тем, что предпринимательский сектор может значительно повысить эффективность экономического развития России и обеспечить рост ВВП и занятость населения.

Актуальность выбранной темы исследования определяется также нарастающим кризисом в российской экономике, вступившим в активную фазу в конце 2014-начале 2015 года (в настоящее время российская экономика переживает падение курса рубля, резкий скачок инфляции в конце 2014 года до 9% вместо заявленных 4%), и необходимостью обеспечения стабильности на рынке. Также считается, что это связано с необходимостью обеспечения финансовой устойчивости отечественных предприятий для обеспечения стабильного положения (в данном случае важна роль бюджетирования).

Цель работы – исследование организации бюджетирования на предприятии, и разработка предложения по совершенствованию процесса бюджетирования организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические вопросы организации финансового планирования на предприятии;
2. Рассмотреть теоретические аспекты бюджетирования как инструмента финансового планирования;
3. Дать оценку системы финансового планирования и бюджетирования организации;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования;
5. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «ИНВИС». Предметом исследования – бюджетирование в рамках системы финансового планирования.

Теоретической, методологической основой исследования послужили работы, посвященные вопросу организационного бюджетирования и его роли в достижении конечных финансовых результатов и эффективном управлении денежными потоками.

В ходе исследования применялись общенаучные и исследовательские методы.

Использовались такие методы и приемы, как логистический анализ, системный анализ, классификация, группировка, эконометрический анализ и логистические методы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, значение и принципы бюджетирования

В рыночной экономике бюджетирование широко используется для планирования как сложного комплекса управленческой деятельности, процесса разработки серии бюджетов и комплексных бюджетов, а также для контроля за их последующим исполнением.

Бюджетирование представляет собой информационную систему в управлении бизнесом, которая использует конкретный финансовый инструмент: бюджет.

Бюджетирование как метод детального учета и оптимизации затрат в управлении был разработан давно и уже устарел в Европе, где он применяется во всех организациях уже более 50 лет.

Бюджетирование – это деятельность на этапе планирования бюджетного процесса и представляет собой процедуру планирования и принятия бюджета, который является одним из компонентов системы финансового управления, направленной на оптимизацию распределения ресурсов экономического субъекта во времени.[13]

В управленческом учете бюджет определяется как документ, подготовленный до начала выполнения намеченных действий.

Бюджет – это оценка доходов и расходов отдельного лица, организации или государства в целом за определенный период времени, обычно за один год. Бюджет – это финансовый план, который может быть использован для прогнозирования будущих доходов и расходов.

В управленческом учете бюджет определяется как документ, подготовленный до начала выполнения намеченных действий. Бюджет – это оценка доходов и расходов отдельного лица, организации или государства в целом на определенный период времени, обычно на один год. Бюджет – это финансовый план, который может быть использован для прогнозирования будущих доходов и расходов.[21]

Классические методологии финансового анализа, включая бюджетирование, делят подходы к финансовому прогнозированию и планированию на три категории.

Первая категория - методы временных рядов, которые используют прошлые данные для прогнозирования будущих значений.

Вторая категория - эконометрические методы, которые позволяют установить связи между различными переменными, чтобы прогнозировать их будущие значения.

Третья категория - методы экспертных оценок, основанные на мнениях опытных специалистов, которые принимают во внимание такие факторы, как тенденции рынка, меняющиеся политические условия, социальные и экономические события.

Различные методы прогнозирования и планирования могут быть применены в зависимости от цели и специфики финансовой оценки.

Бюджеты составляются не только для организации в целом, но и для отдельных видов деятельности и отдельных функций внутри организации.

Основные функции бюджета:

- планирование и координация;
- принятие решений и делегирование полномочий;
- оценка деятельности;
- оценка и переоценка тенденций;
- взаимодействие и мотивация персонала;
- контроль и анализ.

Структура корпоративного бюджета и разработка основных бюджетных форм должны естественным образом вписываться в структуру существующей в организации системы управленческого учета.[9]

Такая согласованность обоснована тем, что управленческий учет призван обеспечивать все уровни управления предприятием информаци-

ей, которая необходима для решения задач планирования, управления и контроля (в основном, задач бюджетирования).

Термин «бюджетирование» рассматривается как синоним краткосрочного планирования: «бюджетирование» - это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами» или «бюджетирование» – это составная часть планирования, которая позволяет анализировать состояние дел на предприятии: какая прибыль получена, каких результатов нужно ожидать в ближайшем будущем, какие программы нужно реализовать и т.д.».

Поскольку вырастает количество российских предприятий, применяющих методологию бюджетирования на базе компьютерных систем, к содержанию этого термина часто применяют технологический, системный и процессный подходы. Бюджетирование определяется как:

- системы управления производством, использующие финансовые инструменты, называемые бюджетами;[19]
- процесс непрерывного составления финансовых планов и смет;
- технология разработки скоординированного плана работы для всех подразделений или функций организации;
- вводится понятие «бюджетное управление», которое обозначает управление предприятием посредством составления краткосрочных бюджетов;
- выделяют особые (отличные от принципов планирования) принципы;
- бюджетирования: создание корпоративной базы данных; конфиденциальность сохраняемых данных и результатов.

Для эффективного решения аналитических задач определим бюджетирование как инструмент, управленческую технологию, предназна-

ченную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений. В частности, как инструмент для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия.[11]

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).

Необходимость системы бюджетирования, т.е. ее общая цель, заключается в обеспечении предсказуемости и управляемости деятельности предприятия.

Практической целью бюджетирования является составление окончательного бюджетного отчета, который представляет собой данные, позволяющие оценить текущее и будущее финансовое положение предприятия с точки зрения трех наиболее важных показателей: прибыли, остатка денежных средств и результатов финансового потока.

Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

- повышение эффективности работы организации при помощи целевой ориентации и координации всех событий на предприятии
- выявление рисков и снижение их уровня
- повышение гибкости и приспособляемости к изменениям.

В итоге, главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности. Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом (методом) совершенствования финансового планирования на предприятии.[7]

То есть, бюджетирование включает в себя планирование и контроль: результатов производственной деятельности; движения материальных потоков, численности персонала и объектов управления; доходов, расходов и финансовых результатов; движения обязательств и финансовых ресурсов; инвестиционной деятельности.

Метод бюджетирования реализует принципы финансового планирования и основан на отклонениях между фактическими и плановыми показателями, управление которыми осуществляется после анализа причин и характера отклонений.

Разница между бюджетированием и финансовым планированием заключается в том, что бюджетирование направлено на формулирование стратегии и указывает, какие меры необходимы для реализации конкретных проектов, задачи т.д.[31]

Иными словами, финансовое планирование указывает непосредственно на саму цель, а бюджетирование «говорит», что нужно сделать для ее достижения.

Для успешного управления МЭР рекомендует создать систему финансового управления, основанную на разработке и мониторинге исполнения иерархической системы бюджетов предприятия. В этом случае система финансового планирования состоит из: систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия и системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.

В соответствии с рекомендациями МЭР, преимуществами внедрения бюджетирования являются:

Более эффективное использование ресурсов. Бюджетирование помогает определить наиболее важные направления расходов и сосредоточить усилия на достижении целей, способствующих росту и развитию организации.[17]

Повышение ответственности и контроля за расходами. Бюджетирование позволяет более точно контролировать расходы и идентифицировать их источники. Это позволяет сократить непроизводительные расходы и взять под контроль расходы на наиболее значимые проекты.

Лучшее планирование и управление капиталом. Бюджетирование помогает определить наиболее значимые инвестиционные проекты и ис-

точники капитала для финансирования их реализации. Это позволяет организации более успешно и эффективно использовать капитал, что может привести к увеличению прибыли и росту бизнеса.

Улучшенное планирование и контроль за доходами. Бюджетирование позволяет более точно определить ожидаемые доходы и контролировать их выполнение. Это позволяет организации максимизировать доходы и оптимизировать свои бизнес - процессы для достижения этой цели. Улучшенная коммуникация и координация между подразделениями организации. Бюджетирование способствует более эффективной координации и коммуникации между различными подразделениями организации, что в свою очередь способствует улучшению производительности и достижению общих целей.

Чтобы реализовать преимущества от внедрения технологии бюджетирования на российских предприятиях, необходимо ее рассматривать:

1. Как процесс непрерывного планирования;
2. Как процесс коллективный, требующий согласования бюджетов подразделений организации и подчинения их деятельности общей стратегической цели.

1.2 Основные виды бюджетов предприятия и этапы их составления

Бюджетом является директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности организации. В зависимости от методов составления выделяют разные виды бюджетов и их классификация.[17]

Основная цель бюджетирования - это определение и планирование расходов и доходов организации на определенный период времени с целью достижения определенных финансовых целей. Бюджетирование является важным инструментом управления финансами, позволяющим оценивать текущую ситуацию и прогнозировать будущие результаты. Он

помогает контролировать расходы и установить приоритеты в распределении ресурсов, а также планировать инвестиции и финансовые мероприятия. Кроме того, бюджетирование позволяет управлять рисками, выявлять проблемы и принимать меры для их решения.

Типовая структура Главного бюджета предприятия представляет собой следующие разделы:

- Доходы общего бюджета: сюда входят налоговые и неналоговые доходы, а также доходы от использования государственных активов.
- Основные бюджетные расходы: сюда входят текущие расходы, капитальные расходы, процентные платежи по государственному долгу, расходы на оборону, социально – экономическую поддержку и административные расходы.

Финансирование фискального дефицита. Может осуществляться путем заимствования, выпуска государственных облигаций или других финансовых инструментов.[24]

Резервы: для покрытия непредвиденных расходов или экономических кризисов.

Инвестиционные программы, которые могут быть направлены на развитие экономики, социальную инфраструктуру, образование и здравоохранение.

Межбюджетные отношения, которые связаны с перераспределением финансовых ресурсов между различными уровнями власти и государственными организациями.

Отчет о выполнении главного бюджета за определенный период времени, который представляет информацию о доходах, расходах и общем финансовом состоянии государства.

Базовые бюджеты «сверху вниз» основаны на необходимости достижения конкретных финансовых стратегических целей, определяемых высшим руководством. Эти цели часто основаны на финансовых

показателях организации (например, чистой прибыли или прибыли на акцию). Значения этого показателя на нижних уровнях определяет, какие бизнес - вклады (конкретные показатели затрат) необходимы для достижения требуемых значений стратегических показателей.[17]

При построении главного бюджета методом «снизу вверх» планирование начинается с бюджета продаж. Исходя из планируемых продаж и соответствующих им затрат определяются финансовые показатели деятельности организации. Если их значения не устраивают высший менеджмент, то бюджеты, входящие в состав операционного бюджета.

При подготовке бюджета продаж нужно учитывать уровни объемов продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции.

В процессе бюджетирования составляется отчет об исполнении бюджета за прошедший период, а также бюджет nasledующий период. Бюджетные отчеты обобщают информацию о планировании, учете, контроле и анализе бизнес-процессов. Бюджетные отчеты могут составляться ежемесячно (в большинстве случаев), ежеквартально, раз в пол года или ежегодно.[11]

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ план - фактических отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). Анализ план - фактических отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей.

Следовательно, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей. Чтобы использовать бюджетирование как инструмент управления организации, необходимо определить основные этапы его организации.[18]

При постановке бюджетирования на предприятии выделяют несколько этапов:

1. Определение целей и задач бюджетирования: в этом этапе определяются цели и задачи, которые должны быть достигнуты с помощью бюджетирования на предприятии.
2. Разработка стратегии: на этом этапе определяется общая стратегия организации, а также планы на более короткие периоды времени.
3. Определение бюджетных категорий: на этом этапе выделяются основные категории бюджета, такие как доходы, расходы, инвестиции и т.д.
4. Определение объемов бюджета: на этом этапе определяется общий объем бюджета, который может быть распределен между различными категориями.
5. Разработка детального плана: на этом этапе разрабатывается более детальный план распределения средств между различными категориями бюджета.
6. Утверждение бюджета: на этом этапе бюджет утверждается руководством предприятия, после чего он может быть использован для планирования и контроля финансовой деятельности на предприятии.
7. Мониторинг и анализ финансовых показателей: на этом этапе финансовые показатели предприятия периодически

анализируются и сравниваются с ранее установленными бюджетными показателями, чтобы установить, насколько успешно предприятие реализует свои финансовые цели и задачи.

На практике, однако следует отметить, что создание систем бюджетирования сопряжено с различными проблемами. Например, неэффективной системой бюджетирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20 - 30%, тогда как обычно он находится в пределах 5%. Данная ситуация представляет собой серьезную проблему, так как бюджет организации является основой для принятия оперативных управленческих решений.[14]

1.3 Организация процесса бюджетирования на предприятии

Формирование бюджетирования на предприятии в условиях экономической нестабильности и отсутствия точных перспектив развития возможно довольно трудным заданием. Однако, в таких условиях не менее необходимо управлять финансовой деятельностью предприятия, чтобы обеспечить его выживание и развитие.

Для формирования бюджетирования в таких условиях необходимо принять во внимание следующие факторы:

1. Анализ текущей экономической ситуации: Предварительный анализ экономической ситуации поможет понять общее состояние рынка, инфляционные тренды, степень конкуренции и возможные риски. Такой анализ поможет более точно определить бюджетные показатели на предстоящий период.

2. Наличие резервного фонда: предприятию следует иметь некоторый запас средств на случай непредвиденных обстоятельств. Дан-

ный резервный фонд может использоваться для покрытия либо временного разрыва в доходах, либо возможных дополнительных расходов.

3. Увеличение эффективности расходов: в условиях экономической нестабильности предприятию следует сократить ненужные расходы и сосредоточиться на наиболее прибыльных видах деятельности.

4. Сокращение рисков: уменьшение возможных рисков должно быть одной из приоритетных задач для организации в условиях нестабильной экономической ситуации. В этом случае у организации должен быть план Б, если в работе появятся какие-либо задержки или неожиданные проблемы.

5. Адаптация к возможным изменениям: в условиях экономической нестабильности бюджетирование может быть более гибким. При формировании бюджета можно учитывать вероятные изменения в рыночной ситуации и быть готовым к корректировке бюджетных показателей.[9]

Для успешного планирования разумно стандартизировать учетные данные с целью их совместного использования всеми структурными подразделениями (бизнес-центрами, центрами ответственности и т. д.).

В этих целях нужно разработать следующие внутренние нормативные документы:

- положение о конвертации и консолидации данных бухгалтерского учета;
- план счетов налогового учета;
- положение о формировании налоговой отчетности;
- положение о системе управленческого учета и отчетности;
- классификатор первичных элементов производственной логистики, идентифицированных во времени и пространстве;
- классификатор первичных планово-учетных единиц бюджетного управления и др.

Необходимо точное структурирование абсолютно всех процессов, распределение функций и ответственности определенных лиц за результаты хозяйственной деятельности структурных подразделений. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и максимально упростить систему бюджетирования.[33]

Внедрение бюджетирования должно базироваться на следующих основополагающих принципах:

1. Целенаправленность: бюджет должен соответствовать целям, задачам и стратегии развития предприятия.
2. Разнообразие: бюджет должен включать все основные категории расходов и доходов, а также планирование инвестиций.
3. Гибкость: бюджет должен быть гибким и иметь возможность корректироваться в соответствии с изменяющейся экономической ситуацией.
4. Участие: в внедрении бюджетирования должны участвовать руководство и сотрудники предприятия.
5. Контроль и анализ: бюджет должен предусматривать контроль за выполнением запланированных показателей и анализ фактических результатов, чтобы было возможно вносить коррективы в планирование.
6. Своевременность: планирование и контроль за выполнением бюджета должны проводиться вовремя, чтобы было возможно оперативно реагировать на изменения внешней среды и внутренних процессов.
7. Консерватизм: при планировании бюджета следует учитывать возможности и ограничения предприятия, и не рассчитывать на чрезмерный рост прибыли в короткие сроки.

8. Комплексность: при планировании и контроле за выполнением бюджета необходимо учитывать взаимосвязь различных производственных, финансовых и бухгалтерских процессов.

Вторым разделом бюджета являются «Расходы». Одной из главных статей расходов являются «Внедрение бюджетирования обязано сопровождается разработкой учетной политической деятельностью (выбор центров финансового учета (ЦФУ), системы осуществления бухгалтерского учета, типологии бухгалтерских проводок, которые применяют для описания хозяйственных ситуаций, процедур консолидации информации и определения финансовых результатов).

Использование данных бухгалтерского учета для финансового анализа и управления должно быть дополнено системой управленческого учета, позволяющей надежно распределять затраты между ОФУ, бизнес – процессами и т.д.

По сути, окончательный контур бюджетного управления должен включать:

- формулирование целей и задач предприятия;
- финансовое планирование и контроль за реализацией планов;
- учет и контроль результатов;
- расчет параметров для анализа отклонений от плана;
- принятие решений по регулированию отклонений (сохранение положительных отклонений и устранение отрицательных).

Необходимым условием создания системы бюджетирования является разработка регламента, определяющего последовательность бюджетов. Это связано с тем, что каждый бюджет должен быть согласован не только согласования со смежными бюджетами, но и с другими функциями корпоративного управления.[33]

Бюджетный процесс используется для достижения двух основных целей - планирования и контроля.

В ходе планирования руководству организации для принятия конечных решений нужно владеть отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях, носителями которой являются менеджеры нижнего уровня. Такую информацию предоставляет процесс бюджетирования "снизу вверх". Однако менеджеры низшего звена часто могут планировать более тщательно, если у них есть информация от руководства, которое лучше понимает общую картину и долгосрочные цели организации.

Процесс бюджетирования, мониторинга и анализа требует регистрации и обработки больших объемов информации, что трудно сделать вручную. Использование программно – технических средств в процессе бюджетирования значительно повышает уровень своевременности и качества учетно-аналитической работы и снижает количество ошибок.

Аппаратные и программные средства, используемые корпоративными структурами, участвующими в процессе бюджетирования, составляют программно – аппаратные блоки системы бюджетирования. [33]

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.

Бюджетный процесс

Аналитический блок:

- методология составления, контроля и анализа сводного бюджета;
- методика по отдельным подбюджетам;
- квалификационный персонал.

Учетный блок:

- бухгалтерский учет;

- оперативный учет;
- сбор информации о состоянии рынка.

Организационный блок:

- функции подразделений;
- регламент взаимодействия;
- система взаимодействия.

Программно-технический блок:

- технические средства;
- программное обеспечение.

Так, к примеру, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, поскольку, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с иной же стороны, он жестко закреплён внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

Главный бюджет представляет собой форму бухгалтерской отчетности, которая отражает планируемые доходы и расходы организации на год. В этой форме указываются все поступления и выплаты, которые подразумевается осуществить за определенный период времени. [37]

Основной целью главного бюджета является планирование денежных ресурсов организации, стимулирование роста производства и оптимизация использования средств организации.

В классическом варианте процесс подготовки бюджета состоит из следующих основных этапов:

- бюджет продаж (обычно этим занимается отдел маркетинга);
- бюджет производства, включая его обеспечение;
- бюджет административных расходов;
- инвестиционный бюджет;

- финансовый бюджет.

Однако на практике весь этот процесс и отдельные этапы часто повторяются и "откатываются" назад много раз, а затем повторяются снова по мере уточнения бюджетов, увязки их с бюджетами филиалов и подразделений и согласования со стратегическими ориентирами.

Разработка бюджета включает в себя четыре основных этапа:

- постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно-обоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;
- оценка проекта бюджета;
- утверждение бюджета.

При сборе информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью взаимовязки характеристик.[37]

Бюджет состоит из двух разделов: «Доходы» и «Расходы». Статья «Доходы» состоит из доходов от реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках. Для большинства промышленных предприятий именно этот вид дохода имеет наибольший удельный вес. Он включает в себя:

- доход, полученный в планируемом периоде за продукцию, ранее отгруженную, но не оплаченную (дебиторская задолженность);
- доход, полученный за оплаченную готовую продукцию, отгружаемую в планируемом периоде со склада готовой продукции в соответствии с заключенными контрактами;
- доход, полученный за оплаченную в планируемом периоде готовую продукцию, изготовленную по плану производства и отгруженную в соответствии с заключенными контрактами.

Слишком большой объем заимствований снижает финансовую устойчивость предприятия, а слишком маленький - препятствует его развитию. Поэтому, при подготовки бюджета предусматривается анализ эффективности использования собранных средств на основании данных отчетного и планового периодов согласно разработанного на предприятии научно - обоснованного порядка расчета оптимального и предельно допустимого уровней кредитной массы.

Для этого службами предприятия осуществляется расчет рентабельности активов на основе оптимизации уровня финансового рычага. Необходимый уровень финансового рычага определяется тем, что цена заемных средств не должна превышать цену собственных средств.

Если эффект финансового рычага отрицательный, то предприятие должно отказаться от заимствований в Затраты на производство». Определение объемов финансирования по данной статье осуществляется в соответствии с разработанной экономической моделью, которые включают в себя расчеты затрат основных и вспомогательных производств по цеховой себестоимости, общехозяйственных и коммерческих расходов, распределения накладных расходов.[40]

Предварительная стоимость товарной продукции определяется на основе установленного экономической службой плана производства, цен на материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, затрат на топливо и энергию, затрат на заработную плату, затрат на поддержание производственного процесса, обеспечение нормальных условий и безопасности труда, сохранение и эксплуатацию природных ресурсов.

Следующим шагом является расчет результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия не учитывая налогообложения, что позволяет уменьшить сроки прогнозирования платежей в бюджеты абсолютно всех уровней и, соответственно, уменьшить до минимума издержки, связанные с возможными в этой части ошибками.

К обязательным платежам, которые отражаются в бюджете предприятия, относятся Введение в обязательные платежи предприятия

- Налоги и сборы: основные виды и правила уплаты;
- Страховые взносы: защита сотрудников и обязанности работодателя;
- Лицензирование и сертификация: необходимость и процедуры получения
- Контроль и учет обязательных платежей: важность соблюдения законодательства.

При всем при этом учитываются возможности получения новых кредитов в планируемом периоде и сроки погашения ранее полученных.

Погашение и проценты за по кредитам, полученным предприятием на неотложные нужды, включаются в себестоимость продукции; источником возврата кредитов, полученных на другие цели, является прибыль предприятия с учетом действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ и ставки налога на прибыль.

При составлении бюджета предприятия предусмотрено согласование источников получения доходов и статей расходов. Прибыль, полученная от реализации продукции, и амортизационный фонд, сформированный от начисления износа зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, являются целевыми источниками финансирования.[31]

При разработке бюджета проводятся расчеты по прибыли предприятия, т.е. определяются ожидаемые доходы и расходы на определенный период времени (обычно на год). Расчеты проводятся на основе прошлых финансовых показателей, текущей экономической ситуации, прогнозов развития рынка и других факторов, таких как инфляция, курс валют, изменения налогового законодательства и т.д. В результате рассчитывается прибыль, которую предприятие может ожидать в

предстоящем году, а также планы по расходам на производство, рекламу, маркетинг и другие области деятельности. Оптимизация бюджета помогает предприятию максимально эффективно использовать свои ресурсы и достичь поставленных целей.

Для успешного управления предприятием ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета, чтобы информировать руководство в течение финансового года о том, какое воздействие оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом, на ключевые показатели. При необходимости, руководство предприятия принимает решения о корректировке годового бюджета предприятия по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

Поэтому бюджетирование является важным элементом системы внутреннего контроля организации и координирует стратегические векторы развития предприятия. Бюджетный контроль позволяет оперативно отслеживать отклонения от поставленных целей и выявлять тенденции в развитии предприятия.[32]

Таким образом, система бюджетного управления – это бизнес - система, которая управляет предприятием путем централизации финансовой ответственности через бюджет и обеспечивает достижение поставленных целей за счет эффективного использования ресурсов. Таким образом, бюджетное управление является подсистемой системы управления предприятием.

Процесс составления, контроля и анализа исполнения бюджета требует регистрации и обработки больших объемов информации, что сложно сделать вручную. Использование программно – технических средств в процессе бюджетирования значительно повышает уровень оперативности и качества выполнения учетно - аналитических задач и снижает количество ошибок. Программно - технические средства, используемые корпо-

ративными структурами, участвующими в процессе бюджетирования, составляют программно-технический блок системы бюджетирования.

Таким образом, исследование методологических основ финансового планирования и технологии бюджетирования на предприятии позволяет сделать следующие выводы:

1. Бюджетирование представляет собой инструмент, управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.
2. Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности). Главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.
3. Взаимосвязь финансового планирования и бюджетирования состоит в том, что бюджетирование является инструментом(методом) совершенствования финансового планирования на предприятии. Различие заключается в том, что в се бюджетные показатели, планируемые в различных бюджетах, должны быть взаимосвязаны.
4. Главный бюджет предприятия включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов. Кроме того, используются вспомогательные и специальные бюджеты.
5. При построении главного бюджета применяются методы «сверху вниз» и «снизу вверх» и учитываются наиболее значимые ограничения, определяющие результат деятельности предприятия. Бюджеты разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д.[22]

Организационное бюджетирование начинается с подготовки бюджета продаж, который основывается на прогнозах продаж и отражает общую динамику продаж организации в предстоящем бюджетном периоде.

Бюджет продаж составляется ежемесячно в натуральном и стоимостном выражении на год и определяет план отгрузки продукции, а также расчет выручки от продаж. Бюджет продаж в денежном выражении рассчитывается для каждого контракта путем умножения количества данного продукта на его цену. Если в контракте предусмотрены конкретные ценовые действия, отличающиеся от определенного темпа роста цен на продукт, используется цена контракта.

Бюджет продаж может составляться различными способами в зависимости от специфики хозяйственной деятельности организации. Общим при любом подходе к составлению бюджета продаж является определение в стоимостном выражении объема реализованной продукции или прогноза выручки от реализации.

Общий объем продаж организации может быть подсчитан двумя способами:

- по контрактам (заказам)
- по продуктам (услугам)

Так как на предприятии существует большая номенклатура реализуемых товаров, то при построении бюджета продаж применяется группировка.

Бюджет, полученный на основе бюджета продаж, является отправной точкой для планирования деятельности организации, влияет на расчет информации для других операционных бюджетов и формирование финансовых бюджетов, устанавливает и оценивает вероятность достижения намеченных целей.[12]

Для малых и средних предприятий не всегда можно составить подробный бюджет продаж. Поэтому применяется упрощённый порядок составления такого бюджета.

Для формирования бюджета продаж и отчета об его исполнении используются следующие виды аналитики:

- Виды (направления) деятельности (статьи доходов);
- Продукты (укрупненные номенклатурные группы товаров, услуг);
- Натуральные показатели продаж;
- Стоимостные показатели продаж без НДС по позициям и контрагентам;
- Стоимостные показатели продаж с НДС по позициям и контрагентам;
- НДС по реализуемым позициям по позициям и контрагентам;
- Сумма скидки по каждой позиции и контрагенту за период;
- Итоговые показатели за период.

В организации разрабатывается годовой, квартальный и помесечный бюджеты продаж. Годовой бюджет с помесечной разбивкой составляется отделом продаж в координации с другими службами.

Предлагаемый годовой бюджет продаж представляется директору до 1 декабря года, предшествующему бюджетному году. Директор рассматривает представленный первый вариант бюджета продаж, уточняет его отдельные позиции и при необходимости направляет на доработку.

До 15 декабря отчетного года отдел продаж представляет директору обновленный годовой бюджет продаж. Эти данные доводятся до сведения других отделов, и рассчитываются бюджеты расходов на дистрибуцию, движение денежных средств, расходы на заработную плату и т.д.

Бюджет продаж разрабатывается в натуральном и стоимостном выражении в разрезе основной номенклатуры и потребителей. Данный бюджет отличается большей не определенностью его показателей: объемов

продаж продукции а натуральном и стоимостном выражении. Поэтому начальная стадия разработки он по сути является прогнозом. [15]

На основе качественного анализа, обоснованного с помощью нескольких методов, разрабатывается консенсус – прогноз как наиболее вероятное предположение о будущих тенденциях продаж и цен.

В основе прогноза продаж лежат следующие факторы:

- прошлые данные об объемах продаж;
- перспективы ценовой политики;
- задолженность по выполненным заказам;
- исследование рынка;
- общие экономические условия;
- экономические условия в отрасли;
- движение таких индикаторов, как валовой национальный продукт, занятость, цены и персональные доходы;
- реклама и условия продвижения продукта;

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФИНАНСОВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СО- СТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ (на материалах ООО «ИНВИС»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и его финансовое состояние

Статус организации: коммерческая, действующая. Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью.

Организация Общество с ограниченной ответственностью «ИН-ВИС» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 24 года назад 21 августа 1998.

Средний возраст юридических лиц для вида деятельности 61.10.5 «Деятельность по трансляции телерадиоканалов по сетям кабельного телерадиовещания» составляет 18 лет. Данная организация уже существует дольше.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 14 по Алтайскому краю (код инспекции – 2223).[2]

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта продукции, установления цен на товары и услуги, оплаты труда, распределения прибыли.

Отношения общества с гражданами, предприятиями, организациями, учреждениями и органами государственного управления регламентируются законодательством России.

Основной целью деятельности общества является удовлетворение спроса на товары и услуги, получение прибыли.

Предметом деятельности общества по Уставу является: Деятельность по трансляции телерадиоканалов по сетям кабельного телерадиовещания.[4]

Уставный капитал Общества на момент учреждения составил десять тысяч рублей. Уставный капитал на момент государственной регистрации устава Общества в новой редакции оплачен полностью.

В 2022 году организация получила выручку в сумме 9,9 млн руб., что на 526 тыс. руб., или на 5,1%, меньше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2022 года совокупные активы организации составляли 9,7 млн руб. Это на 668 тыс. руб. (на 7,4%) больше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «ИНВИС» по состоянию на 31.12.2022 составили 5,4 млн руб. Результатом работы ООО «ИНВИС» за 2022 год стала прибыль в размере 278 тыс. руб. Это на 46,4% меньше, чем в 2021 г.

По состоянию на 01.04.2023 организация применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).

Организация предоставляет услуги по подключению кабельного и аналогового цифрового телевидения.[6]

Особенности управления организацией. Организационная структура.

Организационная структура организации представлена на рис. 1.

Организация процессов управления построена на сочетании принципов линейно - функционального построения управленческих структур. Линейная структура управления: нижестоящее звено (отдел, руководитель, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю. Функциональная структура управления выражается в том, что при каждом секторе созданы специализированные, по выполняемым функциям отделы.



Рисунок 1 - Организационная структура организации.

Структура управления организации имеет принцип иерархичности уровней управления. Данный принцип подразумевает взаимодействие, соподчиненность, а так же распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные

отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации. [8]

По типу данную структуру можно отнести к функциональной подразумевающей группирование конкретных должностей в отделы, основывается на основе общих видов деятельности. К преимуществам можно отнести: углубление специализации; повышение качества управленческих решений. Так же можно выделить и недостатки:

- недостаточная гибкость;
- плохая координация действий функциональных подразделений;
- низкая скорость принятия управленческих решений;
- отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Организация относится к категории микропредприятий. В соответствии с нормативно утвержденными критериями, микропредприятием считается организация с выручкой до 120 млн. руб. в год и численностью сотрудников до 15 человек. В 2022 году среднесписочная численность работников ООО «ИНВИС» составила 13 человек. Такая же численность была и годом ранее.

2.2 Анализ финансово экономического состояния деятельности организации

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности организации выполнен за период 01.01.20–31.12.22 г. (3 года). При качественной оценке финансовых показателей учитывалась принадлежность ООО «ИНВИС» к отрасли «Деятельность в сфере телекоммуникаций» (класс по ОКВЭД 2 – 61).

Таблица 2.1 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2019	2020	2021	2022	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Актив								
Внеоборотные активы	2 346	1 530	910	818	25,8	8,4	-1 528	-65,1
Оборотные, всего	6 745	7 095	8 143	8 903	74,2	91,6	+2 158	+32
в том числе: запасы	1 453	1 456	1 611	1 597	16	16,4	+144	+9,9
денежные средства и их эквиваленты	1 622	2 138	2 614	2 517	17,8	25,9	+895	+55,2
Пассив								

Соб- ствен- ный капитал	5 444	5 156	5 675	5 444	59,9	56	—	—
Долго- сроч- ные обязате льства	—	—	—	4 253	—	43,8	+4 253	—
Крат- ко- сроч- ные обязате льства, всего	3 647	3 469	3 378	24	40,1	0,2	-3 623	-99,3
Валюта баланса	9 091	8 625	9 053	9 721	100	100	+630	+6,9

Структура активов организации на 31 декабря 2022 г. характеризуется большой долей (91,6%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь рассматриваемый период увеличились на 630 тыс. руб. (на 6,9%). Хотя имело место увеличение активов, собственный капитал остался неизменным, что говорит об ухудшении имущественного положения организации.

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса:

финансовые и другие оборотные активы – 1 119 тыс. руб. (51,9%)
денежные средства и денежные эквиваленты – 895 тыс. руб. (41,5%)
запасы – 144 тыс. руб. (6,7%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост произошел по строке «другие долгосрочные обязательства» (+4 253 тыс. руб., или 99,4% вклада в прирост пассивов организации за весь рассматриваемый период).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «материальные внеоборотные активы» в активе и «другие краткосрочные обязательства» в пассиве (-1 528 тыс. руб. и -3 647 тыс. руб. соответственно).

На 31.12.2022 собственный капитал организации составил 5 444,0 тыс. руб. Изменение собственного капитала за рассматриваемый период (31.12.19 – 31.12.22) не произошло.

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

На следующем графике наглядно представлена динамика чистых активов.

Таблица 2.2 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)			
	на начало периода	на конец периода	2019	2020	2021	2022

СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	3 098	4 626	+1 64 5	+2 17 0	+3 15 4	+3 02 9
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу)	3 098	8 879	+1 64 5	+2 17 0	+3 15 4	+7 28 2
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	3 098	8 879	+1 64 5	+2 17 0	+3 15 4	+7 28 2

По всем трем вариантам расчета на последний день анализируемого периода (31.12.2022) наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период (с 31.12.2019 по 31.12.2022) улучшили свои значения.

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «ИНВИС» за весь анализируемый период.

Таблица 2.3 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «ИНВИС»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.	Изменение показателя	Средне- годовая
------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------

	2020 г .	2021 г .	2022 г .	тыс. руб.	± %	величина, тыс. руб.
1. Выручка	10 11 6	10 38 8	9 862	-254	-2,5	10 122
2. Расходы по обычным видам деятельности	10 35 1	10 08 6	10 06 4	-287	-2,8	10 167
3. Прибыль (убыток) от продаж	-235	302	-202	+33	↑	-45
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	49	385	585	+536	+11,9 раза	340
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	-186	687	383	+569	↑	295
6. Проценты к уплате	—	—	—	—	—	—
7. Налоги на прибыль (доходы)	102	168	105	+3	+2,9	125
8. Чистая прибыль (убыток)	-288	519	278	+566	↑	170

За 2022 год годовая выручка равнялась 9 862 тыс. руб. За анализируемый период (с 31.12.2019 по 31.12.2022) годовая выручка слабо снизилась.

За период 01.01–31.12.2022 убыток от продаж составил -202 тыс. руб. В течение анализируемого периода (31.12.19–31.12.22) наблюдалось

заметное повышение финансового результата от продаж, составившее 33 тыс. руб.

Таблица 2.4 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс.	Отн.
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 7% и более.	-2,3	2,9	-2	+0,3	↑
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-1,8	6,6	3,9	+5,7	↑
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 5% и более.	-2,8	5	2,8	+5,6	↑
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции.	-2,3	3	-2	+0,3	↑

За последний год организация по обычным видам деятельности получила убыток в размере -2 копеек с каждого рубля выручки от

реализации. Однако имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за период 01.01–31.12.2020.

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за последний год составил 3,9%.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий - снижение убыточности продаж.

Среди отрицательных показателей финансового положения и результатов деятельности организации можно выделить такие:

- недостаточная рентабельность активов;
- уменьшение собственного капитала организации при том что, активы ООО «ИНВИС» увеличились на 630 тыс. руб. (на 6,9%).

В ходе анализа был получен лишь один показатель, имеющий критическое значение – за последний год получен убыток от продаж (-202 тыс. руб.), более того наблюдалась отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-504 тыс. руб.).

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана (для ООО «ИНВИС» взята 4 - факторная модель для частных непроизводственных организаций):

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \text{ где}$$

Таблица 2.5 – Расчет вероятности банкротства

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2022	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
T_1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,91	6,56	5,99

T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,56	3,26	1,83
T ₃	Отношение EBIT к величине всех активов	0,04	6,72	0,26
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному	1,27	1,05	1,34
Z-счет Альтмана:				9,42

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для ООО «ИНВИС» значение Z-счета на 31.12.2022 составило 9,42.

Это означает, что вероятность банкротства ООО «ИНВИС» незначительная. Организации необходимо осуществить оптимизацию структуры капитала, снижая долю заемного капитала в структуре источников финансирования.

В рамках управления денежными потоками необходимо:

- анализировать главные статьи расходов и доходов, сравнить клиентов и поставщиков, динамику по ним за любой период;
- ввести системы разработки финансовых планов: заранее будет виден кассовый разрыв, кредиторская и дебиторская задолженность будет отражена в календаре, необходимо отслеживать процент выполнения бюджетов по любой статье.

2.3 Анализ и оценка системы бюджетирования организации

После того, как определили основы финансового положения, определим особенности системы бюджетирования в организации.

В ООО «ИНВИС» сформирована эффективная система финансового планирования. Финансовая служба подчинена непосредственно генеральному директору.

Генеральный директор -> Заместитель генерального директора по финансам -> Финансово-экономический блок

Финансовая служба организации в соответствии с возложенными на нее задачами осуществляет следующие функции:

1. Управление бюджетом. Финансовая служба контролирует бюджет и расходы, разрабатывает бюджетные планы и предоставляет отчетность по выполнению бюджетных показателей.

2. Обеспечение финансовой стабильности организации. Финансовая служба определяет стратегию управления финансами, решает вопросы по финансированию, инвестированию и обеспечению ликвидности организации.

3. Бухгалтерский учет. Финансовая служба отвечает за надлежащее ведение бухгалтерского учета, формирование финансовой отчетности и ее предоставление заинтересованным лицам.

4. Налоговый учет. Финансовая служба осуществляет налоговый учет организации, правильно рассчитывает и уплачивает налоги в соответствии с действующим законодательством.

5. Анализ данных и составление отчетов. Финансовая служба анализирует финансовые данные и создает отчеты, которые помогают выявить проблемные области и принимать правильные решения по улучшению финансовой ситуации организации.

6. Финансовое планирование. Финансовая служба разрабатывает долгосрочные и краткосрочные финансовые планы, которые определяют

цели и стратегию организации по достижению финансовой стабильности и развития.

7. Работа с банками и другими финансовыми организациями. Финансовая служба взаимодействует с банками и другими финансовыми организациями для получения финансовой поддержки, размещения средств и управления рисками.

8. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Финансовая служба контролирует дебиторскую и кредиторскую задолженность организации, разрабатывает стратегии по их снижению и отслеживает своевременное исполнение договорных обязательств.

9. Минимизация рисков. Финансовая служба анализирует и управляет финансовыми рисками, связанными с деятельностью организации, разрабатывает и осуществляет меры по их снижению.

Неотъемлемой частью финансовой службы организации является финансовое прогнозирование и планирование. Финансовое планирование – это вид финансовой деятельности государства и хозяйствующих субъектов, ориентированной на достижение сбалансированности между их денежными ресурсами и направлениями использования этих средств.[5] Следует отметить, что в процессе финансового планирования определяются не только собственно финансовые пропорции, но и пропорции сопутствующие – натурально - вещественные, трудовые и др.

Подготовка и согласование финансового плана разделена на два основных блока:

Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного годового бюджета.

Бюджетирование дополнительных обязательств и внесение корректировок в утвержденный годовой бюджет.[4]

Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного годового бюджета представлена следующими этапами:

1 Этап: Подготовка финансового плана и служебной записки.

2 Этап: Согласование финансового плана и служебной записки.

3 Этап: Направление подготовленного финансового плана и согласованной служебной записки в ДЭФ.

4 Этап: Проверка, рассмотрение согласование финансового плана ДЭФ.

Блок «Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного годового бюджета»

1 Этап: Подготовка финансового плана и служебной записки.

2 Этап: Согласование финансового плана и служебной записки

3 Этап: Направление подготовленного финансового плана и согласованной служебной записки в ДЭФ

4 Этап: Проверка, рассмотрение согласование финансового плана ДЭФ

Рисунок. 2 Этапы блока «Подготовка и согласование финансового плана на дополнительные плановые обязательства сверх утвержденного бюджета»

Следующим шагом решили провести анализ и проблемы бюджетирования организации. Можно сказать, что ООО «ИНВИС» ведет экономически выгодную политику по организации торгового процесса, закупочной деятельности, контроля качества и ценовую политику. Уме-

лое руководство обеспечивает эффективное функционирование предприятия, что позволяет ему быть достаточно конкурентоспособным.

Долгосрочная программа развития предприятия может дать определенное преимущество перед конкурентами.

Было бы ошибкой недооценивать важность анализа рынка и формулирования стратегий для повышения конкурентоспособности.

На предприятии отсутствует рекламная стратегия, которая немаловажна при привлечении массовых клиентов.

Анализ исполнения сводного бюджета ООО «ИНВИС» проводится в два этапа:

- общее изучение отклонений затрат, выручки и финансовых результатов, движения финансовых ресурсов организации;
- анализ исполнения основных подбюджетов сводного бюджета.

В процессе бюджетирования и финансового планирования ООО «ИНВИС» составляется баланс платежей, который включает следующие показатели:

- просроченная задолженность по кредитам и ссудам организации;
- задолженность по расчетным документам;
- недостаток собственных оборотных средств;
- не оплаченные в срок товары;
- кредиты банка и прочие заемные средства;
- прочие платежи.

Годовой цикл бюджетирования для ООО «ИНВИС» определен следующей цепочкой:

- Стратегический план.
- Бюджет.
- Фактические данные.
- Отчеты (план, факт, отклонение).
- Годовые отчеты.

Начало бюджетного процесса определено утверждением стратегии развития и целевых ориентиров Годового бюджета. Можно выделить следующие этапы подготовки годового бюджета ООО «ИНВИС»:

Блоки подготовки годового бюджета ООО «ИНВИС»

- Утверждение стратегии развития и целевых ориентиров Годового бюджета.
- Разработка витринных плановых показателей и доведение их до структурных подразделений организации.[8]
- Подписание приказа о начале работ по бюджетному планированию на год и утверждение Графика проведения работ по подготовке Годового бюджета.
- Заполнение структурными подразделениями организации форматов планирования и формирование комплекта документов по бюджету.
- Одобрение бюджетной заявки подразделения куратором бюджета.
- Первичная экспертиза комплекта документов по бюджету на предмет соответствия требованиям Положения о бюджетировании.
- Размещение предоставленных документов по бюджету на сетевой ресурс «Бюджет».
- Рассмотрение и согласование бюджетных заявок подразделений Бюджетными распорядителями и ДЭФ, доработка проекта бюджета.
- Отработка инициаторами замечаний бюджетных распорядителей и ДЭФ к бюджету.
- Планирование исходящего перестрахования, убыточности, страховых выплат и управленческих резервов.
- Анализ проектов бюджетов подразделений, и подготовка аналитических материалов для рассмотрения на Бюджетном комитете.
- Рассмотрение и согласование проектов бюджетов подразделений организации Бюджетным комитетом.

- Формирование проекта консолидированного Годового бюджета организации на основании проектов бюджетов отдельных структурных подразделений.

- Формирование бюджета.

- Согласование проекта консолидированного Годового бюджета организации с ЗГД по финансам.

- Рассмотрение и согласование проекта консолидированного бюджета организации Бюджетным комитетом.

- Одобрение проекта консолидированного Годового бюджета организации Генеральным директором.

- Утверждение консолидированного Годового бюджета организации.[11]

В качестве основных рекомендаций по улучшению стратегии выступают следующие:

1. Улучшение рекламной деятельности.

2. Повышение эффективности работы с клиентами.

3. Расширение местности предоставления услуг.

4. Мотивация персонала организации с целью продвижения услуг.

Для целей решения указанных проблем важно определить рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования (прежде всего, необходимо ориентироваться на автоматизацию основных бизнес-процессов).

Чтобы разобраться в разработке управленческих нами был проведен анализ системы принятия управленческих решений.

Для того чтобы предприятие функционировало ему необходимы ресурсы, которые поступают из внешней среды (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Поступающие в систему ресурсы

Вид и наименование ресурса	Основные характеристики и параметры ресурса	Поставщики ресурсов
Сырье и материалы	Качество, цена, объем	Оптовая база
Оборудование и инструменты	Качество, параметры, цена	Специализированные предприятия
Финансы	Объем, рентабельность	Банки, инвесторы
Персонал	Квалификация, возраст, пол	Центр занятости
Информация	Достоверность, полнота	Интернет.

Разработка управленческих решений является одним из наиболее важных управленческих процессов. От эффективности управленческих решений во многом зависит успех дела, а подчас и само существование организации. Поэтому немаловажно – принимать правильные, экономически обоснованные управленческие решения анализ накопления информации.[12]

Информационное обеспечение ООО «ИНВИС» начинается с определения того, какой именно области касается данная проблема:

1. Внутренние проблемы, касающиеся работы персонала, изменений структуры организации, корпоративных мероприятий, а также экономических вопросов используются данные штатного расписания, итогов труда сотрудников, должностные инструкции, нормативы работы, сведения полученные от бухгалтерии, финансового отдела.
2. Для разрешения вопросов взаимосвязанных с поддержанием нормального функционирования объектов используются сведе-

ния, идущие из отдела эксплуатации и строительства, отдела информационных технологий, департамента торговли, отдела комплектации.

3. Для решения вопросов взаимосвязанных с логистикой применяются сведения отдела складской логистики и транспортной логистики.
4. Для решения вопросов, имеющих связь с взаимоотношениями с партнерами применяются данные от отдела, который непосредственно работает с тем или иным контрагентом.

В организации нет временных ограничений, для ответа на запрос, иногда приходится долго ждать информацию, возникает необходимость торопить сотрудника, отвечающего за запрос, а это дополнительный расход времени. [9]

Небольшая часть договоров может заключаться без использования программы, руководитель лично согласовывает его с участниками согласования. Так происходит в исключительных случаях, однако это приводит к тому, что часть документов отсутствует в системе Clipper, а значит, когда возникает необходимость убедиться в наличие договора, или уточнить его условия, невозможно сделать это быстро и самостоятельно, приходится тратить время на его поиски.

В ООО «ИНВИС» сформирована достаточно эффективная система принятия стратегических решений.

Возникновение ситуации, требующей решения -> Выявление основной проблемы, требующей решения -> Описание проблемной ситуации -> Сбор и обработка информации -> Выработка курса стратегических действий -> Стратегический план действий и дальнейший контроль за ходом реализации стратегического решения -> Возможные последствия

принятого стратегического решения -> Формирование критериев стратегического решения -> Определение необходимых ресурсов.

Важно отметить, что у российских организаций неуклонно растет интерес к автоматизированным системам бюджетирования.

Итак, управленческим решением для организации будет следующее — разработка и внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования для целей повышения конкурентоспособности. По состоянию на вторую половину 2021 года в ООО «ИНВИС» можно проследить некоторое снижение достаточного объема информации, необходимой для анализа и проведения маркетинговых исследований.[9]

В качестве вывода по второй главе обобщены основные проблемы бюджетирования:

1. Система бюджетирования качественно не совершенствуется на методологическом уровне.
2. Система качественно не совершенствуется в аспекте информационной автоматизированной поддержки.
3. Система бюджетирования ООО «ИНВИС» устарела, во многом информационные потоки носят случайный характер, данные не систематизированы.
4. Система бюджетирования не ориентирована на антикризисную составляющую (важно отметить, что современные организации функционируют в рамках влияния кризиса).

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.

3.1 Предложения по совершенствованию состава бюджета организации.

В настоящее время планирование деятельности является экономической основой свободных рыночных отношений всех хозяйственных субъектов и экономических объектов с различными формами собственности. [16]

На ООО «ИНВИС» существуют следующие формы планирования: годовой план (бизнес-план); квартальный план; текущий план.

Система финансового планирования ООО «ИНВИС» представлена рисунке 3.

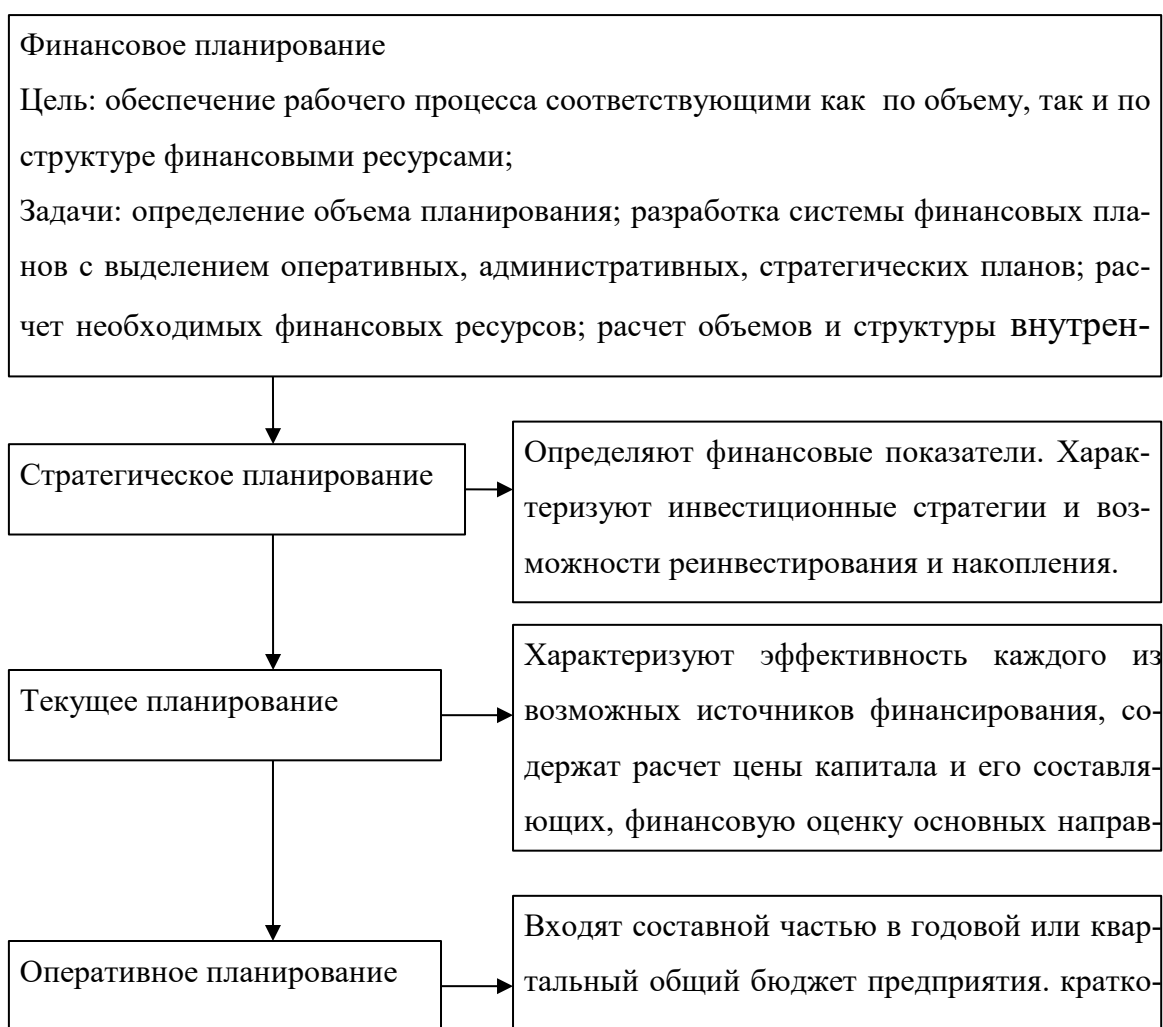


Рисунок 3 - Система финансовых планов ООО «ИНВИС»

В современной бизнес-среде, характеризующейся большим количеством факторов риска, которые в Годовой план организации по оказанию

услуг разрабатывается до начала планируемого периода, как правило, в ноябре или декабре предшествующего года и имеет поквартальную разбивку основных показателей. [8]

Квартальные планы составляются до 30 числа предыдущего месяца. В конце квартала производственный план уточняется в служебной записке на основании полученных новых заказов и составляется план задач на текущий месяц.

Основным документом для включения работ в раздел планирования является наряд на выполнение работ, который составляется отделами организации с указанием сроков выполнения работ, экономических показателей и цели реализации данного мероприятия. Окончательный производственный план воспроизводится с одобрения генерального директора и доводится до всех отделов организации для реализации.

В плане указываются желаемые объемы продаж, выручки и затрат, планы предприятия включают список лиц, ответственных за выполнение того или иного раздела плана.

Каждый день руководство организации принимает различные бизнес - решения, касающиеся текущей и будущей деятельности организации.

Анализ планирования на различных уровнях, а также экспертиза общей системы планирования на предприятии является залогом их успешного выполнения и даже, выражаясь высоким слогом, роста экономического потенциала предприятия. Анализ системы планирования требуют экспертизы по нескольким направлениям: технический анализ, коммерческий анализ, институциональный анализ, экономический и финансовый анализ.[39]

Для ООО «ИНВИС» можно предложить ряд путей совершенствования системы бюджетирования:

Корректировка существующей системы (например, частичное переориентирование системы бюджетирования на автоматизацию: можно предложить обработку и систематизацию всей бумажной документации – данное предложение неэкономично ввиду затратности времени).

Полная реорганизация системы бюджетирования (можно предложить автоматизировать все информационные потоки, обеспечить их четкую систематизацию – указанное предложение экономично для ООО «ИНВИС», позволит обеспечить устойчивость работы и снизить риск хаотичности финансовой информации). влияют на реализацию финансовой стратегии организации и зачастую плохо прогнозируемы, для разработки стратегии коммерческой организации ООО «ИНВИС » и стратегического управления необходимо использовать регулярные инструменты, позволяющие непрерывно адаптировать финансовую стратегию. [37]

Для целей повышения конкурентных позиций ООО «ИНВИС » на российском рынке можно предложить внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования.

Система планирования и бюджетирования, созданная специалистами "ИНТАЛЕВ", выходит за рамки простого хранения плановых показателей. Клиенты получают систему, которая позволяет им составлять оптимальные планы и рассчитывать собственную прибыль:

1. Комплексный подход, позволяющий в едином интерфейсе видеть онлайн плановую и фактическую информацию.
2. Минимальная дополнительная нагрузка на пользователей за счет автоматизации расчетов, «подтягивания» фактической информации и других технических решений.
3. Не только финансовое планирование, а полноценное планирование показателей бизнеса. Планируется сама деятельность организации, в результате которой и возникают

доходы и расходы. Руководитель ставит цель — сотрудники видят, какие от них требуются усилия на уровне ежедневных показателей, чтобы добиться намеченного.

4. Процессный подход. Эксперты оптимизируют, а потом и автоматизируют не только функции расчета, но и сами бизнес-процессы планирования (как снизу вверх, так и сверху вниз). Сотрудники начинают работать слаженно и результативнее.
5. Утвержденные планы могут становиться лимитами для заключения договоров, утверждения заявок, осуществления выплат и других операций.
6. Интеграция с различными учетными системами, особенно с продуктами «1С» за счет разработки «ИНТАЛЕВ»: Корпоративный менеджмент» на этой платформе.

Предполагаемая для ООО «ИНВИС» автоматизированная система финансового планирования и бюджетирования состоит из пяти основных функциональных блоков.[10]

1. Блок макроэкономического финансового анализа и прогноза.
2. Блок анализа конкурентной среды.
3. Блок формализации экспертных знаний
4. Блок стратегического бюджетирования и планирования прибыли.
5. Блок ключевых финансовых показателей.

На основе мониторинга достижения целевых значений показателей выявляются причины опережающего развития ООО «ИНВИС» или его отставания, связанные как с внешней средой (макроэкономика и конкуренция), он различает отклонения, которые зависят от действий руководства, и отклонения, которые не зависят, основанные на внутренних и внешних проблемах, и определяет, где необходимы корректировки для реализации или изменения стратегии.

Цифры ключевых показателей достижения поставленных стратегических целей постоянно отслеживаются и могут служить основой для построения системы мотивации человеческих ресурсов коммерческих предприятий.

Из полученных бюджетов можно расшифровать любой показатель вплоть до исходных плановых документов/операций. Использование системы финансового планирования и бюджетирования для ООО «ИН-ВИС» предоставит следующие преимущества:[15]

1. Более точный прогноз доходов и расходов. Финансовая планирование и бюджетирование дает возможность оценить будущую деятельность организации и выработать стратегии, основанные на реальных данных.
2. Управление кассовыми потоками. Благодаря финансовому планированию можно более точно контролировать денежные средства, которыми распоряжается организация, и управлять любыми неожиданными денежными потоками.
3. Определение эффективности. Финансовое планирование и бюджетирование помогает оценить, насколько эффективно используются ресурсы организации.
4. Оптимизация расходов. Анализ предстоящих расходов дает возможность оптимизировать затраты на определенные статьи расходов.
5. Повышение знаний и контроля. Финансовое планирование и бюджетирование требуют анализа данных и внимательного контроля над финансами к организации, что может значительно повысить уровень знаний и уверенность в принимаемых решениях.

6. Улучшение планирования. Финансовый план позволяет создать более лучший план работы организации в целом, а также планы работы по каждому департаменту.

Подведем итоги с помощью следующей таблицы (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 Краткий анализ системы бюджетирования ООО «ИНВИС»

Предмет мониторинга	Выводы, общие предложения оптимизации предмета мониторинга
Оргструктура и ЦФО	Учитывая, что в ООО «ИНВИС» работает высококвалифицированный персонал, то в целях оптимизации системы бюджетирования предлагается усовершенствовать систему мотивации персонала, выстроенную на основе выполнения плана и достижения заданного уровня прибыли, а также разработать программу обучения сотрудников
Бюджетная регламентация	К существующему бюджетному регламенту и должностным инструкциям, регулирующим процесс бюджетирования на торговой организации, необходимо разработать ряд методологической документации, а именно: — Техническое задание на программирование учетной программы; — Положения о структурных подразделениях (закрепляет цели, задачи, функции, взаимодействия с другими структурными подразделениями); — Регламент проведения внутреннего аудита; — Нормы планирования значений и показателей; — Нормы расчета основных показателей.

Форматы отчетов	Существующие формы отчетов удобно использовать в УПП на базе программы «1С». Что же касается содержания бюджетирования, то стоит отметить, что основные экономические показатели (рентабельности, доходов, затрат, ликвидности, доли рынка и пр.) в организации не рассчитываются. В связи с этим предлагается разработать и внедрить систему расчета основных показателей деятельности торговой организации на основе основных форм отчетности.
IT-сфера	При наличии грамотного IT-специалиста это можно автоматизировать и упростить сбор данных и облегчить процесс формирования отчетов.

Проделав данную работу, мы решили внести предложения по совершенствованию состава бюджетов ООО «ИНВИС»

В случае применения системы бюджетирования в организации предполагается выполнение следующего цикла управления: планирование (формирование операционных, финансовых и консолидированных бюджетов); контроль выполнения бюджетов; анализ отклонений и принятие корректирующих решений. [24]

Менеджмент среднего звена, а, тем более, рядовые работники организации практически ничего о стратегии не имеют сведений.

Отсутствие ясно сформулированной стратегии и, как результат, неопределенность финансовых целей приводит к тому, что бюджетирование лишается основы.

Важной задачей в рамках создания реальной и эффективной системы финансового планирования в ООО «ИНВИС» является проведение правильного и последовательного финансового анализа. На

наш взгляд, не допустимы ситуации, когда для составления финансовых планов берутся «красивые» цифры, под которые по сути должен быть «подогнан» финансовый план вне зависимости от того, достижимы ли реально эти показатели.

Итак, основными путями совершенствования системы бюджетирования в ООО «ИНВИС» можно выделить:

1. Направления совершенствования деятельности предприятия
Процесс совершенствования предприятия должен учитывать ряд нюансов. Рассмотрим рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия, которые руководителю следует учесть при разработке системы.
2. Заинтересованность генерального директора Первое, что необходимо для совершенствования предприятия, – твердая вера в то, что улучшать работу можно и нужно. Предложения по совершенствованию деятельности предприятия должны быть запущены именно высшим руководством, улучшение будет происходить с разной степенью интенсивности в зависимости от заинтересованности директора или, напротив, утраты им интереса. Создание коллегиального руководства улучшением деятельности
3. Совершенствование системы управления предприятием может выполняться только коллегиально – специальным советом или комиссией, созданной для решения этого вопроса. Такой орган должен состоять из высококвалифицированных менеджеров или их представителей, а также простых работников. Коллегиальное руководство решает, каким образом приспособить процесс улучшения работы к конкретным условиям фирмы. Такой орган должен разрабатывать все этапы совершенствования предприятия, в том числе продумывать мероприятия по

совершенствованию деятельности предприятия, готовить организацию к их внедрению и следить за ходом самого процесса.

4. Вовлечение всего руководящего состава Ответственность за совершенствование предприятия лежит на всем руководстве фирмы. Чтобы правильно внедрить стратегию улучшения, необходимо, чтобы в этом процессе участвовали все топ-менеджеры и руководители среднего звена – от гендиректора до главбуха. Они должны особым образом подготовиться к процессу, чтобы понимать новые стандарты работы и сопряженные с ними способы повышения эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в данной работе исследование методологических основ финансового планирования и технологические процессы бюджетирования на предприятии позволило выделить ряд главных методологических положений.

Бюджетирование - это сложный комплекс управленческой деятельности: планирование ряда бюджетов и комплексных бюджетов и последующий контроль за их исполнением.

Бюджетирование - это информационная система в корпоративном управлении организации с помощью специфического финансового инструмента, называемого бюджетом.

Основные функции бюджета:

- планирование операций, которые обеспечивают достижение декларированных тактических целей;
- координация различных видов деятельности и отдельных подразделений,

- согласование их интересов;
- контроль текущей деятельности подразделений и предприятия в целом.

Объектом бюджетирования является бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).

Необходимость системы бюджетирования - ее общая цель - заключается в обеспечении предсказуемости и управляемости в деятельности предприятия.

Практической целью бюджетирования является подготовка итогового бюджетного отчета, данные которого дают руководству ясную картину текущего и будущего финансового положения предприятия с точки зрения оценки трех наиболее важных финансовых показателей: прибыли, остатка денежных средств и результатов финансового потока.

Задачи бюджетирования заключаются в следующем:

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

В итоге, главной задачей бюджетирования является обоснованное планирование деятельности предприятия с целью обеспечения текущего контроля деятельности.

Другими словами, бюджетирование включает в себя результаты производственной деятельности, материальные потоки, численность персонала и управленческие перемещения, доходы, расходы и финансовые

результаты, задолженность и перемещения финансовых ресурсов, а также планирование и управление инвестиционной деятельностью.

Отличие бюджетирования от финансового планирования заключается в необходимости увязки всех бюджетных показателей, запланированных в разных бюджетах.

В частности, планирование доходов и расходов, денежных поступлений и платежей, поступлений и платежей материальных ресурсов увязывается во всех функциональных областях предприятия, а материальные и финансовые потоки координируются на всех уровнях управления предприятием.

При построении главного бюджета применяются методы «сверху вниз» и «снизу вверх» и учитываются наиболее значимые ограничения, определяющие результат деятельности предприятия. Бюджеты разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д.

Выделенные основные методологические положения финансового планирования и технологии бюджетирования применены на практике в целях совершенствования организации финансового планирования в ООО «ИНВИС».

По проведенным исследованиям особенностей организации финансового планирования и бюджетирования ООО «ИНВИС» можно сделать ряд следующих выводов.

Организации ООО «ИНВИС» — организация, организующая свою деятельность на рынке г. Барнаула.

Организация ООО «ИНВИС» работает на рынке эффективно, стабильно получая высокую прибыль и динамично развивая свою сеть сбыта. Показатели финансовой деятельности торговой организации ООО «ИНВИС» по изученным годам стабильно в целом стабильно растут.

Финансово-хозяйственная деятельность торговой организации ООО «ИНВИС» может быть охарактеризована как достаточно стабильная деятельность, о чем свидетельствует динамика его финансовых результатов и соотношения имущества и обязательств.

Но в ООО «ИНВИС» система бюджетирования качественно не совершенствуется на методологическом уровне и не совершенствуется в аспекте информационной автоматизированной поддержки; система бюджетирования ООО «ИНВИС» устарела, во многом информационные потоки носят случайный характер, данные не систематизированы; система бюджетирования не ориентирована на антикризисную составляющую (важно отметить, что современные организации функционируют в рамках влияния кризиса).

Для целей решения указанных проблем были определены рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования.

В рамках совершенствования состава бюджетов ООО «ИНВИС» была предложена ориентация на систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент».

В результате применения системы «ИНТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент», ООО «ИНВИС» повысит общий финансовый результат деятельности предприятия ООО «ИНВИС» в перспективе, получит возможность увеличить прибыль и усовершенствовать деятельность в целом.

Таким образом, изучены особенности разработки управленческого решения для целей совершенствования бюджетирования в организации ООО «ИНВИС».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации // СПС «Гарант», 2014
2. Федеральный закон от 24 июля 2009 года № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный Фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный Фонд обязательного медицинского страхования и территориальные Фонды обязательного медицинского страхования» (ред. от 03.06.2012 г.) // СПС «Гарант», 2014
3. Федеральный закон от 3.12.2012 г. № 379-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам установления тарифов страховых взносов в государственные внебюджетные фонды» // СПС «Гарант», 2014
4. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // СПС «Консультант плюс», 2014

5. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» // СПС «Гарант», 2014
6. Федеральный закон «Об акционерных обществах» (ОБ АО) от 26.12.1995 № 208-ФЗ // СПС «Гарант», 2014
7. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ // СПС «Гарант», 2014
8. Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс]: часть первая от 31.07.1998 N 146-ФЗ // «Консультант-плюс»: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_19671/
9. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 6.12.2011 № 402-ФЗ // «Консультант-плюс»: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_122855/
10. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 27.09.2002 № 127-ФЗ // «Консультант-плюс»: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW
11. Агуреев, А.П. Планирование развитие фирмы на основе анализа коэффициентов ликвидности / А.П. Агуреев, А.В. Агуреева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2019. - № 11 (38). - С. 176-177.
12. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий - Москва: Финансы и статистика, 2021. - 672с.
13. Бородина, И.Н. Управление финансовым состоянием предприятия с использованием моделей финансово-хозяйственного анализа риска банкротства предприятия / И.Н. Бородина, А.А. Полякова // Научный альманах. -2022. -№ 5-1 (31). - С. 58-60.

14. Елизавета, В.З. Повышение финансового состояния и финансовой устойчивости торгового предприятия ООО «Автогаз» / В.З. Елизавета // Современные проблемы экономического развития. Всероссийская научная студенческая конференция: сборник материалов. Омский государственный технический университет. - 2020. - С. 149-151.
15. Ковалев, В.В. Финансовый анализ / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2022. – 519 с.
16. Коваленко, А.В. Управление финансово-хозяйственным состоянием организации с использованием математической модели / А.В Коваленко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2019. -№ 123. -С. 271-282.
17. Крейнина, М.Н. Финансовое состояние организации. Методы оценки / М.Н. Крейнина - М.: ИКЦ «Дис», 2021. - 490 с.
18. Левченко, Т.М. Теоретические аспекты оценки и управления финансовым состоянием организации ООО «Аттехс» / Т.М. Левченко // Экономика и предпринимательство.- 2022. -№ 4-1 (81-1). - С. 463-471.
19. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности организации / Н.П. Любушин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. -544 с.
20. Люлюкова, Л.А. Использование анализа относительных показателей в финансовом состоянии предприятия / Л.А. Люлюкова, А.В. Бугаев // Успехи науки 2018. Сборник материалов X-ой международной научно-практической конференции. -2022.- С.65-70.
21. Скрипачев, И.А. Особенности управления финансовыми ресурсами коммерческой организации / И.А. Скрипачев // Вестник ВУиТ. - 2022. - №20. - С. 162-167.
22. Трушевская, А.А. Современный системный подход к формированию управленческой отчетности предприятия / А.А. Трушевская, Н.Н. Кретьева // Проблемы современной экономики. - 2019. - № 2 (58). - С. 109-113.

23. Умарова, А.И. О кризисном состоянии и финансовом оздоровлении предприятия и некоторых диспропорциях в дефинициях / А.И. Умарова // Проблемы современной науки и образования. -2019. -№ 14 (56). -С. 61-64.
24. Файдушенко, В. А. Финансовый анализ: теория и практика. Учебное пособие / В. А. Файдушенко. – Хабаровск: Изд-во Хабар.гос. тех. ун-та, 2022. – 190с.
25. Белолипцев И. А., Лукина И. И., Кабирова А. С. и др. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Часть 2. — М.: Прометей, 2019. — 128 с.
26. Берман Г.Н. Учет затрат, калькулирование, бюджетирование в отраслях производственной сферы: Учебное пособие / Г.Н. Берман. — СПб.: Лань, 2015. — 368 с.
27. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник. СПб.: Питер, 2013. 368 с.
28. Вахрушина М.А. Бюджетирование в системе управленческого учета: Монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — М.: Вузовский учебник, 2016. — 64 с.
29. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. — М.: Дашков и К, 2016. — 128 с.
30. Гладкий А. А. Бюджетирование на компьютере. — М.: Директмедиа Паблишинг, 2020. — 280 с.
31. Ермилова М.И. Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование. Учебник / М.И. Ермилова, Е.О. Азизи, М.Е. Косов. — М.: Юнити, 2018. — 336 с.
32. Иванов Е.А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. — М.: Инфра-М, 2018. — 272 с.

33. Калабихина И. Е. Социальное бюджетирование. — М.: Проспект, 2018. — 128 с.
34. Анисимова, Л. А. Бюджетирование как механизм управленческого контроля затрат при разработке нового вида продукции / Л. А. Анисимова // Аудит и финансовый анализ. - 2011. - N 1. - С. 21-25
35. Адамов Н., Тилов А. Основные цели и методика бюджетирования // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2012. N 10. 3 с.
36. Бескорвайная, С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента/ С.А. Бескорвайная // Международный бухгалтерский учет. - 2012. - N 25. - С. 20 - 26
37. Водолазов, А.Н. О бюджетировании: кратко и понятно / А.Н. Водолазов // Экономические науки. - 2014. - N 7. - С. 265-272.
38. Волкова О.Н. Управленческий учет: Учебник. М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. 472 с.
39. Гафурова, Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием / Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. - 2013. - N 6. - С. 19 - 22.
40. Гладаревский, Р. А. Бюджетирование - эффективный инструмент финансового менеджмента / Р. А. Гладаревский // Горный журнал. - 2009. - N 7. - С. 75-77.
41. Гнеденкова, О. В. К вопросу бюджетирования деятельности организации как эффективного инструмента управления / О. В. Гнеденкова // Экономические науки. - 2011. - N 9. - С. 276-280.
42. Демиденко, Ю. Г. Финансовое бюджетирование как средство планирования и контроля хозяйственной деятельности обособленных подразделений (филиалов) / Демиденко Ю. Г. // Управленческий учет. - 2012. N 9. - С. 93-101.

43. Киреева, Е. Ю. Оптимизация процесса бюджетирования в коммерческом предприятии / Е. Ю. Киреева // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - N 6. - С. 305-309.
44. Климова Н.В. Бухгалтерский финансовый и управленческий учет в анализе формирования и использования экономической прибыли / Н.В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. 2011. N 1. 5с.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«___» _____ Г.

(подпись выпускника)(Ф.И.О.)