



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка технологии внедрения системы бюджетирования в
современной организации.**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

61,89 % авторского текста

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО
Долгих Анастасия Викторовна.

Работа Рябчук П.Г. к защите
«24» Июня 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

Богачев Алексей Николаевич.

Челябинск 2019

| | |
|--|----|
| Введение..... | 6 |
| Глава 1 Теоретические аспекты управления предприятием на основе бюджетирования..... | 9 |
| 1.1 Понятие и сущность бюджета и бюджетирования..... | 9 |
| 1.2 Регламент системы бюджетирования..... | 12 |
| 1.3 Финансовая модель бюджетирования..... | 16 |
| Глава 2. Анализ системы бюджетирования на ООО СК «Перспект 4»..... | 31 |
| 2.1 Общая характеристика предприятия..... | 31 |
| 2.2 Основные показатели деятельности предприятия и их оценка..... | 44 |
| 2.3 Анализ действующей на предприятии системы бюджетирования..... | 50 |
| Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии ООО СК «Перспект 4»..... | 53 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Перспект 4»..... | 53 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 66 |
| Заключение..... | 70 |
| Список используемой литературы..... | 72 |
| Приложение..... | 75 |

Введение

Достижение целей развития хозяйствующих субъектов (как отдельных компаний, так и интегрированных корпоративных систем) обуславливает необходимость применения процедур бюджетирования, обеспечивающих рациональное использование их возможностей, обоснование уровня и сроков подключения ресурсов, требуемых для достижения целей развития.

Процесс бюджетирования позволяет координировать деятельность всех бюджетных центров, повысить оперативность управления, снизить риски, связанные с предстоящей финансово-хозяйственной деятельностью, эффективно управлять всеми видами ресурсов на всех уровнях управления, обеспечивая достижение целевых показателей развития. По оценкам специалистов, из-за того, что компании не формируют или не согласовывают свои бюджеты, они теряют в год около 20% своих доходов [2, с. 15].

В этой связи актуальной становится задача совершенствования управления процессом бюджетирования предприятия, позволяющая успешно координировать деятельность всех участников системы, увеличить оперативность управления и снизить уровень рассогласования параметров производственного процесса, обеспечить достижение стратегических и тактических целевых установок системы.

Вопросы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности рассматривали в своих трудах Васильева А.В., Вахрушиной М.А., Веретенниковой О.Б., Войтоловского Н.В., Калининой А.П., Мазуровой И.И., Горемыкина В.А., Дурнова В.А., Жмаевой И.В., Иванюс С.С., Карпова А. и др.

Однако, несмотря на значительное количество исследований по указанным проблемам, необходимо отметить отсутствие системного подхода к формированию процессов бюджетирования. В рамках данной проблемы в существующей экономической литературе недостаточное внимание уделяется вопросам согласованного взаимодействия участников в процессе

бюджетирования и учету риск-факторов на всех этапах и уровнях данного процесса.

Целью работы является проведение анализа системы бюджетирования предприятия и разработка предложений по совершенствованию системы управления на основе бюджетирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить понятие и сущность бюджета и бюджетирования;
2. проанализировать регламент системы бюджетирования;
3. изучить финансовую модель бюджетирования;
4. дать общую характеристику предприятия ООО СК «Проспект 4» и выполнить анализ финансового состояния;
5. провести анализ действующей на предприятии ООО СК «Проспект 4» системы бюджетирования;
6. предложить мероприятия по совершенствованию бюджетирования ООО СК «Проспект 4»;
7. дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объект работы – система управления финансовыми ресурсами и результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Предмет работы – система управления предприятием на основе бюджетирования.

Цели и задачи работы определили ее структуру.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В первой главе работы изучено понятие и сущность бюджета и бюджетирования, проанализирован регламент системы бюджетирования, изучена финансовая модель бюджетирования.

Во второй главе работы дана общая характеристика предприятия ООО СК «Проспект 4» и выполнен анализ финансового состояния; проведен анализ действующей на предприятии ООО СК «Проспект 4» системы бюджетирования.

В третьей главе работы предложены мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Перспект 4», дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

В работе использовались методы анализа, синтеза, сравнения, индукции и дедукции.

Теоретическую основу работы составили работы российских и зарубежных авторов по рассматриваемой теме, а также материалы сети Интернет.

Глава 1. Теоретические аспекты управления предприятием на основе бюджетирования

1.1 Понятие и сущность бюджета и бюджетирования

Необходимо также отметить, что в мировой и отечественной экономической литературе не существует однозначного подхода к определению категорий бюджетирования. Анализ подходов к бюджетированию финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов с позиций задач управления их развитием позволил уточнить базовые категории бюджетирования.

Бюджет – это план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров [11, с.67]. Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов. Это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы [11, с.92].

К числу основных задач бюджетирования относится следующее, представленные на рисунке 1.1.

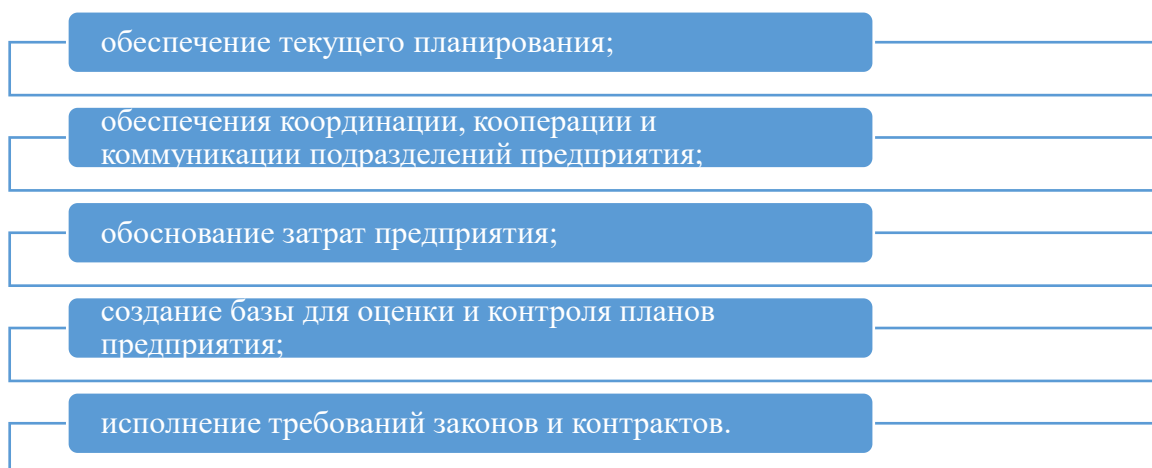


Рисунок 1.1. Основные задачи бюджетирования

Бюджетирование, по своей сути, есть объединение технологий планирования, призванных регламентировать деятельность предприятия на ближайший период.

Бюджеты позволяют осуществлять три основные управленческие задачи, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2. Управленческие задачи, решаемые при помощи бюджетирования [19, с. 88].

Система бюджетов показывает, как функционирует предприятие, какова структура создаваемой им стоимости; где деньги зарабатываются, как они тратятся, как перетекают из одного центра ответственности в другой; сколько стоят услуги подразделений внутри компании. Бюджетирование служит инструментом выполнения стратегии предприятия. Оно позволяет согласовывать стратегические цели компании с планами их достижения и обеспечивает реализацию этих планов, связывая их с оперативными процессами.

Главными инструментами бюджетного управления являются три основных бюджета, представленные на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3. Основные бюджеты

Все итоговые формы заполняются на основании операционных бюджетов (бюджета продаж, бюджета производства и др.).

Бюджет доходов и расходов помогает управлять операционной эффективностью. В нем планируются прибыль, рентабельность, производительность. По информации об исполнении этого бюджета можно судить об эффективности предприятия в целом и отдельных направлений бизнеса.

Бюджет движения денежных средств отражает входящие и исходящие денежные потоки и показывает платежеспособность предприятия: хватает ли ему денег на текущую деятельность, остаются ли средства на развитие. Например, компания может реализовать услуги с большой рентабельностью и иметь огромную прибыль, но при этом предоставить поставщикам существенные отсрочки платежа. В таком случае в бюджете доходов и расходов руководитель увидит отличную прибыль, а в бюджете движения денежных средств приток средств будет минимальным. Если при этом предприятию нужно рассчитываться с собственными поставщиками, оно может оказаться в тяжелом финансовом положении несмотря на хорошие продажи. Соответствующие бюджеты позволят уже на стадии планирования увидеть эту ситуацию и заблаговременно принять предупредительные меры.

Прогнозный баланс отражает стоимость имущества, которым владеет предприятие (активы), и источники средств для формирования этого имущества (пассивы). Баланс показывает, как изменяется капитал компании, его структура, за счет каких источников финансирования компания живет.

Если предприятие ведет несколько видов бизнеса, являющихся относительно самостоятельными источниками прибыли, каждый бизнес должен иметь собственные бюджеты. Это необходимо для того, чтобы правильно оценить результаты деятельности по каждому направлению и обеспечить эффективное управление. Иначе может оказаться, что один вид бизнеса (или один продукт) живет за счет другого бизнеса (продукта).

В рамках задачи управления развитием хозяйствующего субъекта бюджетирование следует рассматривать:

- с одной стороны – как процесс формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, включая анализ и корректировку в случае необходимости;

- с другой стороны – как инструмент управления процессами формирования, распределения и использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов хозяйствующего субъекта, обеспечивающий достижение его стратегических и тактических целей.

1.2 Регламент системы бюджетирования

Для того чтобы бюджетирование давало ожидаемый эффект, в этом процессе должны участвовать практически все подразделения компании. Для слаженной работы всех подразделений компании в процессе бюджетирования необходима четкая регламентация этого процесса и контроль за исполнением регламентов. То есть важным условием эффективной работы системы бюджетирования является не только наличие регламента бюджетного управления, но и четкое выполнение данного регламента [36].

По времени внедрение бюджетирования на предприятии может занимать год и более. Конечно же, сроки зависят и от размеров компании, но это не самый важный фактор, влияющий на скорость постановки бюджетирования. Одним из существенных факторов, который влияет на эти сроки, является именно разработка и внедрение регламента системы бюджетирования. Сама разработка регламента занимает много времени, поскольку необходимо учесть большое число факторов.

Сложность регламента, конечно же, зависит от сложности архитектуры системы бюджетного управления, которая будет заложена при планировании проекта. Тем не менее обычно на это уходит не менее 2-3 месяцев. Но основная проблема заключается даже не в разработке, а во внедрении регламента. Бюджетную технологию, несмотря на то, что в ее основе лежит, казалось бы, очень простая идея, на практике очень сложно внедрить. Внедрить - это значит добиться того, чтобы система бюджетирования позволяла достигать всех целей, ради которых она внедрялась.

На практике это означает, что, определив стратегические цели компании и подготовив все необходимые бюджеты, по факту должно получаться то, что закладывалось в бюджетах. Понятно, что добиться 100% выполнения бюджетных показателей на практике невозможно, но это и не является целью бюджетирования [36].

Главное - создать такой организационный механизм финансово-экономического управления, который позволил бы сделать компанию более управляемой и прозрачной машиной по зарабатыванию прибыли для собственников и увеличению стоимости компании.

Часто одним из аргументов против внедрения бюджетирования считают значительную нестабильность внешней среды. Однако, компаний, работающих в стабильных условиях, становится все меньше и меньше, а эта самая нестабильность внешней среды будет только увеличиваться. Поэтому работать в будущем будет все сложнее и сложнее, и те компании, которые не наладят у себя

на должном уровне финансовую дисциплину, просто не выдержат более жесткой конкурентной борьбы.

Готовиться к этому нужно уже сейчас. Внедрение четкого регламента бюджетирования позволит за определенный срок выявить большинство недостатков и резервов повышения эффективности работы компании, что скажется на улучшении финансово-экономического состояния компании. Как показывает практика, таких резервов у большинства компаний довольно много. Таким образом, компанию, внедрившую бюджетирование, вскоре ожидает следующие моменты:

- компания увидит, как же не эффективно она работает;
- у компании будут рычаги по исправлению данной ситуации и по предотвращению развития подобной негативной ситуации в будущем [3, с. 88].

Это вовсе не значит, что бюджетирование нужно использовать какое-то время, а потом забыть о данном инструменте управления. Как уже было сказано, нестабильность внешней среды и конкуренция будут только расти, поэтому сейчас есть возможность значительно улучшить финансово-экономическое состояние компании, то есть ключевые показатели у некоторых компаний можно увеличить на десятки, а то и сотни процентов. Далее борьба будет уже идти на проценты и доли процентов. Поэтому систему бюджетирования нужно будет развивать, и эта система должна будет становиться все жестче и жестче - иначе компания может не выжить. При разработке и внедрении регламентов бюджетирования компании часто приходят к выводу, что на самом деле им нужно регламентировать не только бизнес-процесс бюджетирования, но и все основные бизнес-процессы, которые вносят существенный вклад в добавленную стоимость компании. Такими основными бизнес-процессами могут быть продажи, производство, снабжение, транспортировка и т.д. У каждой компании, конечно же, свой набор основных бизнес-процессов.

Большинство проблем этих бизнес-процессов, как правило, оказываются на поверхности при использовании технологии бюджетного управления. Понятно, что итоговые финансово-экономические результаты работы компании зависят от

того, насколько эффективно выполняются данные бизнес-процессы. Также ясно, что есть прямая связь между качеством бюджетирования данных бизнес-процессов и финансово-экономическими показателями, которыми характеризуются данные бизнес-процессы. Если бизнес-процессы организованы неэффективно, то их и бюджетировать сложно и, наоборот, если бизнес-процессы плохо бюджетированы, то и ожидать того, что они будут выполняться эффективнее, тоже не приходится. А значит, и финансово-экономическое состояние компании будет только ухудшаться [36].

Кстати, именно поэтому очень часто бывает так, что внедрение бюджетирования приводит к изменению организационно-функциональной структуры компании. Такая структурная перестройка обуславливается поиском более прогрессивной организации работы компании, при которой финансово-экономическое положение будет более привлекательным.

На практике может быть и обратная ситуация, то есть изменение организационной структуры может приводить к реструктуризации системы бюджетирования. Компания и, прежде всего, финансовая дирекция должны быть готовы к таким изменениям.

Система бюджетирования может изменяться и по другим причинам, поэтому нужно быть готовым к тому, что и действующий регламент бюджетирования тоже нужно будет изменять. Бюджетирование, как и любая другая подсистема управления, не является в этом смысле «железобетонной» конструкцией, и к этому нужно вполне нормально относиться [36].

Принципы получения плановой и фактической информации различаются, и компания должна иметь четко прописанную методику получения данной информации. Также очень важным элементом финансовой модели бюджетирования является управленческая учетная политика компании. Для того чтобы пользоваться управленческой отчетностью бюджетной системы, необходимо понимать, каким образом получают данные, представленные в отчетах. Причем нужно знать не только методику расчета плановых и фактических цифр, но и понимать сами принципы формирования этих данных. То

есть знать, по каким правилам признаются и оцениваются хозяйственные операции, совершаемые в компании, и то, как это отражается в управленческой отчетности системы бюджетного управления.

1.3 Финансовая модель бюджетирования

Разработка финансовой модели бюджетирования по сложности и объему является такой же фундаментальной задачей, как и создание регламента бюджетного управления.

Кстати, эти две задачи можно решать параллельно. Речь идет о том, что когда при внедрении бюджетирования в компании создается финансовая модель, то желательно сразу же оценивать, насколько данная модель будет работоспособной в конкретной компании.

Ведь сама финансовая модель может быть построена очень грамотно и выверено, но эту модель нужно будет наполнить необходимой информацией. Часть информации будет браться из нормативов, а часть придется заполнять конкретным участникам процесса бюджетирования. Поэтому нужно быть уверенным в том, что эти люди смогут в необходимые сроки предоставить нужную информацию, чтобы ее можно было ввести в финансовую модель и получить требуемые бюджеты для дальнейшего согласования и утверждения.

Следует обратить внимание, что, к сожалению, достаточно часто даже в тех компаниях, которые утверждают, что у них уже действует полноценная система бюджетирования, нет четкой финансовой модели. Да, бюджеты у них составляются, но этот процесс больше похож на какой-то ритуал, чем на технологическую работу. Естественно, что плановые бюджеты, в отличие от фактических, не могут быть полностью сформированы автоматически.

То есть после того как введены все фактические операции, на основе журнала проводок, по заранее прописанной методике, фактические бюджеты будут получаться по нажатию кнопки. Прodelать тоже самое на этапе планирования не получается. Конечно же, какая-то часть статей бюджетов может

получаться «на автомате». Имеется в виду, что если какая-то область деятельности компании пронормирована, то, действительно, при составлении бюджетов в этой части процесс может быть автоматизирован. Но, к сожалению, все занормировать невозможно, если компания работает в открытой (рыночной) внешней среде, поэтому приходится строить более сложные механизмы планирования [4, с. 22].

Последнее время наблюдается тенденция повышения интереса к финансовому моделированию бюджетов предприятий. Это связано с тем, что компании, получившие определенный опыт в бюджетном управлении, пришли к выводу, что им уже пора переходить на более высокий качественный уровень. Они понимают, что бюджеты, составляемые «на коленке», малопригодны для практического управления компанией. Особенно это актуально для крупных предприятий, в которых помимо собственно бюджетов, может существовать еще большое количество различных промежуточных расчетов.

Понятно, что если все эти расчеты находятся за рамками финансовой модели, то и говорить не приходится об интегрированности расчетов, получаемых с помощью такого подхода. Любые изменения, вносимые в бюджеты, будут являться стихийным бедствием для подразделений, которых они касаются. Для финансовой дирекции – это может стать проблемой, т.к. придется все заново пересчитывать: вносить новую информацию из промежуточных расчетов, составлять новые версии бюджетов, следить за их согласованностью и т.д.

Таким образом, финансовое моделирование не является какой-то экзотикой, а действительно входит в число первоочередных задач при создании полноценной системы бюджетного управления компанией. Только с использованием финансовой модели компания сможет составлять качественные бюджеты, а затем и проводить план-фактный анализ их исполнения. Если в компании не будет интегрированной финансовой модели, то очень много времени будет уходить на подготовку и корректировку бюджетов, но при этом все равно будут допускаться ошибки именно методического характера. Это значит, что на фазе план-фактного

анализа много времени будет тратиться не на поиск реальных причин отклонений, а на вылавливание «дыр» в расчетах бюджетов [13, с. 76].

Финансовая модель бюджетирования используется для того, чтобы составлять бюджеты и обеспечивать участников процесса бюджетирования необходимой информацией для контроля и план-фактного анализа исполнения бюджетов. Естественно, что помимо разработки самой модели придется потратить время на то, чтобы обучить сотрудников компании, как нужно ей пользоваться.

Кстати, в ходе такого обучения достаточно часто компания сталкивается с необходимостью внесения изменений в разработанную финансовую модель бюджетирования.

Основные элементы финансовой модели бюджетирования и их формализация

Финансовая модель бюджетирования включает в себя следующие элементы, представленные на рисунке 1.4.

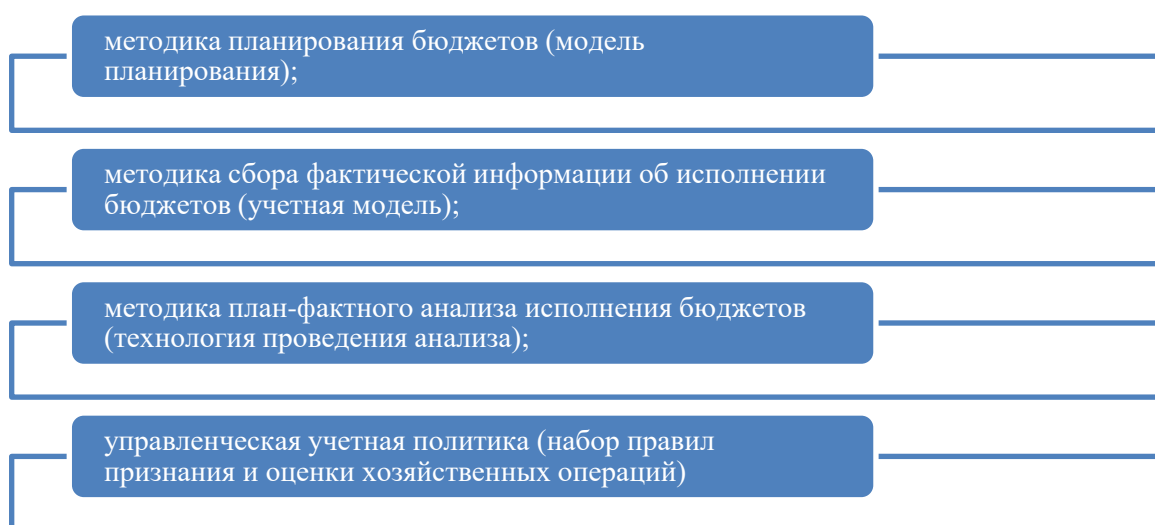


Рисунок 1.4. Элементы модели бюджетирования [23, с. 56]

Сама финансовая модель, как правило, может быть представлена либо в виде файлов электронных таблиц, либо «защита» в используемой информационной системе. На практике, правда, встречается и комбинированный вариант, так сказать, материализации финансовой модели бюджетирования. То

есть модель планирования может быть построена в электронных таблицах, а модель учета бюджетов представлена в виде СУБД (система управления базами данных).

Все-таки собирать фактическую информацию с использованием электронных таблиц очень неудобно в отличие от составления плановых бюджетов. Помимо такой электронной «материализации» финансовой модели существует, так сказать, и бумажная составляющая. Вместе с бюджетами, которые получаются с использованием электронной финансовой модели, должны составляться и аналитические записки к плановым бюджетам и результатам план-фактного анализа. Они, как правило, составляются «вручную» менеджерами и специалистами компании, в том смысле, что аналитические записки не получаются «автоматически» из электронной финансовой модели.

Что касается управленческой учетной политики, то она также, как и в случае с бухгалтерской и налоговой учетной политикой, должна быть оформлена отдельным документом и утверждена генеральным директором.

Если описание финансовой модели по каким-либо причинам пока по объему небольшое, то его можно поместить в Положение о бюджетировании последним пунктом. В противном случае описание методики бюджетирования лучше оформить отдельным документом, т.к. регламентирующую документацию не стоит перегружать большим объемом методической информации. Кроме того, при отладке и внедрении бюджетного управления в компании методика бюджетирования меняется чаще, чем регламент [36].

Если сейчас «Положение о бюджетировании» формально есть на многих предприятиях, то финансовая модель не формализована практически ни в одной компании (за очень редким исключением). Вся методика бюджетирования, как правило, находится в головах у сотрудников компании, занимающихся подготовкой и консолидацией бюджетов и отчетов. В компаниях отсутствуют схемы консолидации плановой и фактической информации по бюджетам предприятия. Нет формализованного описания основных исходных данных, которые используются при составлении бюджетов [36]. Кроме того, к бюджетам

не готовится аналитическая записка, поясняющая основные факторы, которые были приняты во внимание, а также ключевые гипотезы и предположения, которые были сделаны при подготовке бюджетов.

Наличие данной информации позволило бы:

- руководству компании оценивать качество и адекватность финансовой модели бюджетирования, даже не погружаясь в детальные расчеты;
- проводить более качественный план-фактный анализ исполнения бюджетов и определять причины существенных отклонений ключевых финансово-хозяйственных показателей предприятия, поскольку отклонения факта от плана обуславливаются только двумя группами причин (здесь не рассматриваются арифметические ошибки, которые могут быть допущены при расчетах, а такое тоже бывает):

1. неэффективное планирование, учет и анализ: гипотезы и предположения, заложенные в расчеты, оказались не верны; существенные факторы не были учтены в расчетах, т.к. их невозможно было учесть на момент составления бюджета, либо к составлению бюджета подошли формально и в расчеты не заложили ту существенно важную информацию, которую можно было бы учесть; при сборе фактической информации были допущены ошибки (например, потому что не были учтены какие-то операции из-за того, что не было первичных документов).

2. неэффективная работа (планы и бюджеты составлены более-менее корректно, но из-за ошибок, допущенных при реализации, фактические показатели получились отличными от плановых, причем отклонения были признаны значительными) [36].

Если проанализировать действующие (но не формализованные) финансовые модели бюджетирования российских компаний, то можно сделать вывод, что достаточно часто предприятия используют неинтегрированные модели. Компании, использующие информационные системы для ведения бюджетирования, как правило, таких проблем не испытывают, т.к. финансовые

модели, «защитые» в данные системы, содержат все необходимые связи между бюджетами.

Правда, при этом могут возникать проблемы другого характера, связанные как раз с закрытостью методики бюджетирования. Ведь при использовании информационной системы пользователи могут понятия не иметь о том, по какой методике рассчитываются те или иные бюджетные показатели. Это связано с тем, что достаточно часто в компаниях отсутствует соответствующее описание методики бюджетирования, «защитой» в информационной системе.

Таким образом, при использовании информационной системы добиться интегрированности финансовой модели гораздо легче, по сравнению с электронными таблицами. Но даже если компания использует электронные таблицы в качестве информационной системы бюджетирования (это довольно распространенное явление, по крайней мере, среди небольших предприятий), то и в этом случае можно создать интегрированную финансовую модель. Для этого нужно установить все необходимые связи между статьями различных бюджетов и определить соответствующий регламент использования данной модели.

Итак, описание финансовой модели бюджетирования должно содержать следующие разделы (минимальный набор):

- информационное поле системы бюджетирования: система нормативов компании; система ограничений (лимитов); ограничивающие факторы (узкие места); гипотезы и предположения;
- блок-схемы формирования бюджетов;
- методика планирования, учета и анализа бюджетов;
- управленческая учетная политика компании [13, с. 92].

При построении финансовой модели рекомендуется придерживаться определенных принципов, которые позволят обеспечить необходимый уровень качества. Кстати, при использовании принципов финансового моделирования не следует забывать и о принципах эффективного организационно-временного регламента бюджетирования. Такое требование вытекает из того, что финансовая

модель и регламент бюджетирования должны быть взаимосвязанными и согласованными.

Итак, основными принципами финансового моделирования являются следующие, представленные на рисунке 1.5.

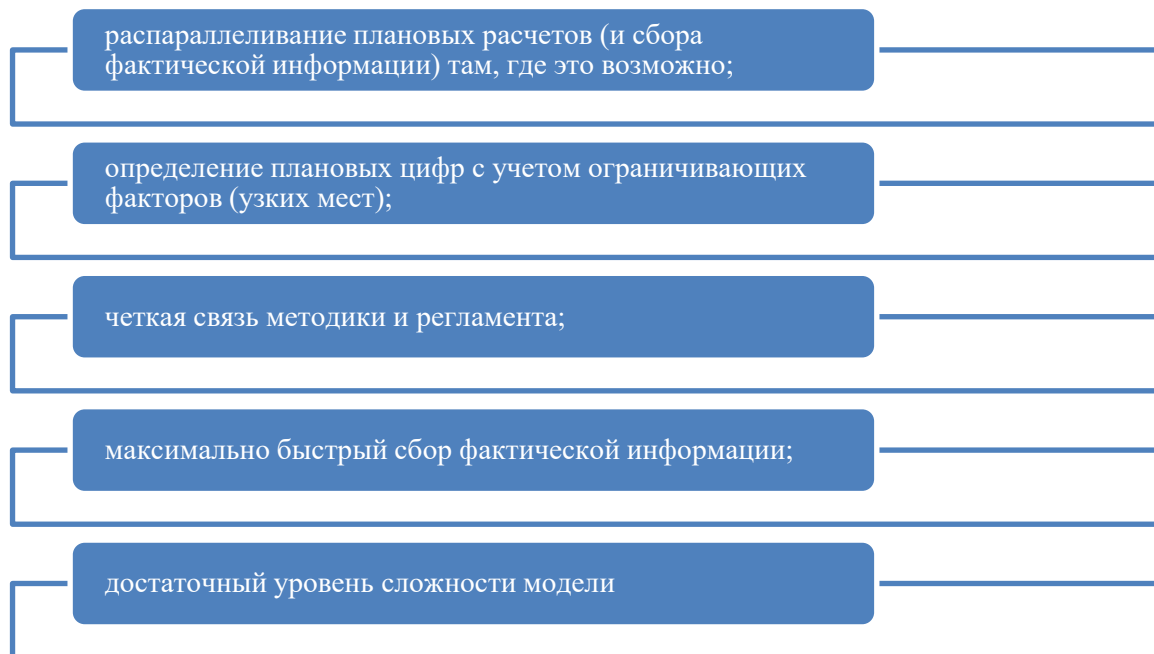


Рисунок 1.5. Основные принципы финансового моделирования [36]

Рассмотрим перечисленные принципы подробно.

1. Распараллеливание плановых расчетов

Достаточно часто приходится встречаться с тем, что в компаниях на самом деле есть определенные резервы времени при подготовке бюджетов. Но при этом компания ими не пользуется. Это приводит к тому, что бюджеты формируются с опозданием и причем с низким качеством информации. Здесь нужно еще раз напомнить один из принципов эффективной системы бюджетирования. При внедрении и отладке системы бюджетирования в компании должен накапливаться успешный опыт, да и неуспешный – тоже. И то, и другое нужно помещать в копилку знаний компании. Только прежде чем складывать в багаж знаний неуспешный опыт, сначала нужно сделать соответствующие выводы, чтобы понять причину сложившейся ситуации и разработать типовой рецепт решения проблем для каждой типовой ситуации.

Естественно, что все стандартизировать невозможно, и компания может каждый раз сталкиваться с совершенно новой для нее ситуацией. К этому нужно вполне нормально относиться, но успешный механизм должен работать так, чтобы время менеджеров и специалистов компании как раз тратилось на новые нестандартные ситуации, а все типовые проблемные ситуации разрешались уже опробованными и эффективными методиками, взятыми из «копилки» знаний компании.

Как правило, в оптимизации организационно-временного регламента бюджетирования есть большие резервы времени, которое можно использовать на согласование и корректировку бюджетов.

Если говорить о фазе планирования, то, с одной стороны, процедура должна начинаться с определения собственниками граничных значений стратегических показателей. Но, с другой стороны, до этого момента уже может начинаться работа над планированием определенных финансово-экономических показателей. Речь идет о некоторых статьях постоянных затрат, которые могут практически не зависеть от той стратегии, которая будет принята собственниками. Или это могут быть показатели бюджета инвестиционного проекта, который еще не закончится в завершающемся году и будет продолжаться в следующем [11, с. 140].

Поэтому можно уточнять показатели этого бюджета с учетом результатов план-фактного анализа в текущем году еще до того, как собственниками будут определены граничные значения стратегических показателей. Естественно, что при утверждении бюджетов могут быть внесены корректировки, но тем не менее проекты бюджетов могут готовиться заранее, что как раз и позволит сэкономить время на такую сложную работу, как анализ проектов бюджетов и внесение в них необходимых корректировок.

Что касается фазы учета, то здесь опять-таки достаточно часто в компаниях можно наблюдать примерно следующую картину. Фактическая информация об исполнении бюджетов за месяц готовится к двадцатым числам следующего месяца. Здесь речь идет просто о сборе факта, а не проведении план-фактного

анализа. При этом утверждается, что подготовить фактические данные раньше просто невозможно.

Очень часто в качестве аргумента, подтверждающего эти слова, приводят несколько фактов о задержке некоторых первичных документов от контрагентов. Но при этом почему-то совсем забывают о том, что в финансовой службе может лежать гора необработанных документов, которые уже начинают пылиться от времени. Что мешало их ввести в базу по мере поступления, не понятно. Хотя на самом деле причина, конечно же, ясна. Просто в компании нет ответственности за исполнение внутренних регламентов. Бухгалтерия преимущественно следит за тем, чтобы не нарушить внешние регламенты, а на внутренние, если они вообще есть, мало кто обращает внимания [4, с. 58].

Как уже было отмечено, бюджеты должны составляться на основе финансовой модели. Для того чтобы с помощью финансовой модели получить бюджеты, необходимо подать определенную информацию на вход. Часть входной информации – это нормативы, действующие в компании, но все занормировать, к сожалению, невозможно, и поэтому какую-то часть входной информации нужно будет, так сказать, «угадать». Причем качество такого «гадания» зависит от того, сколько факторов принимается во внимание и каким образом учитывается их влияние на финансово-экономические показатели бюджетов компании.

Наиболее распространенной является ситуация, при которой в первую очередь учитываются рыночные ограничения, которые используются при планировании бюджета продаж. То есть речь идет о том, что расчет бюджетов компании начинается именно с планирования продаж. Но помимо маркетинговых ограничений, влияние на бюджетные показатели могут оказывать производственные и логистические ограничения, к тому же степень их влияния может меняться в зависимости от сезона. То есть, например, летом рост стратегических показателей, в первую очередь, могут ограничивать производственные мощности компании, а зимой – рынок.

Кроме ограничивающих факторов, на показатели бюджетов могут оказывать существенное влияния и введенные в компании ограничения или

лимиты. Эти лимиты могут быть установлены для таких показателей как выручка, постоянные затраты, прибыль, рентабельность активов и т.д.

Таким образом, при определении плановых цифр в бюджетах нужно учитывать не только все основные узкие места компании, но и установленные лимиты. Значения лимитов, также, как и влияние на показатели ограничивающих факторов, в каждом периоде бюджетирования могут быть свои.

Получается, что на самом деле нет какой-то жесткой методики расчета бюджетных показателей компании. Да, есть определенный регламент подготовки данных, но само заполнение бюджетов цифрами отчасти похоже, скорее, на искусство, чем на технологию. Именно в той части, которая связана с учетом влияния на бюджеты различных внешних и внутренних факторов. Тем не менее это искусство можно и даже нужно поставить на технологические рельсы [3, с. 89].

Такой подход позволит существенным образом улучшить качество используемой финансовой модели бюджетирования, что скажется на более точных плановых показателях и более эффективном план-фактном анализе исполнения бюджетов компании. Но необходимо помнить, что для этого потребуется время и упорство. Практика показывает, что на внедрение такой технологии планирования и анализа компании потребуется «прожить» порядка десяти бюджетных циклов. То есть на это может уйти более года.

На самом деле это вполне логично, т.к. при сборе информации о существенно важных факторах нужно проверить их на практике в каждом месяце календарного года. Естественно, что компания никогда не научится на 100% «угадывать» плановые бюджеты, да и не в этом заключается основной смысл бюджетирования. Но по крайней мере подобная систематизированная работа на этапе планирования и анализа исполнения бюджетов позволит существенным образом повысить управляемость компании, то есть минимизировать случаи существенного план-фактного отклонения стратегических показателей. А если будут встречаться такие нежелательные отклонения, то система бюджетирования

позволит находить достаточно эффективные способы решения таких проблем [36].

Здесь, конечно же, нужно понимать, что если компания допустила ряд стратегических просчетов, то ее не может спасти даже самая лучшая система бюджетирования. Правда, такая система не позволила бы допустить кризис стратегии, в том числе и за счет введения регламента инвестиционного бюджетирования. Кстати, нужно еще раз отметить, что система бюджетирования должна быть связана с системой стратегического управления, а в качестве одного из инструментов, который может компании в этом помочь, можно использовать простую финансовую модель бюджетирования. Использование этой модели позволит состыковать стратегию и бюджеты на одном общем для них языке – языке цифр.

К сожалению, при разработке финансовой модели можно столкнуться с тем, что не для всех показателей бюджетов можно разработать приемлемую и обоснованную методику расчетов. Особенно это относится к тем показателям, которые между собой взаимосвязаны, но при этом не математической, а логической связью. То есть связь между показателями может быть, но ее нельзя записать в виде формулы. Это значит, что если при согласовании бюджетов будут вноситься изменения в такие показатели, то необходимо будет обязательно оценить, насколько нужно изменить значения зависимых показателей [36].

Таким образом, в финансовой модели бюджетирования должна быть прописана не только математическая зависимость показателей, но и логическая. Такой подход позволит не упустить из виду все связи между показателями, что, конечно же, увеличит качество подготовленных бюджетов. И при проведении план-фактного анализа время будет тратиться именно на поиск решений по исправлению нежелательных отклонений, а не на то, чтобы в очередной раз списать обнаруженные отклонения на несовершенство системы бюджетирования. Кстати, в результате проведенного план-фактного анализа действительно могут быть выявлены определенные недоработки действующей финансовой модели

бюджетирования. Главное, чтобы эти недоработки устранялись, и в будущем точность расчетов становилась все выше и выше.

Кроме того, методические проблемы могут возникать не только при расчете плановых бюджетов, но и при проведении план-фактного анализа исполнения бюджетов, особенно если результаты такого анализа повлияют на заработную плату сотрудников компании. То есть, если речь идет об анализе бюджетов ЦФО, то необходимо помнить о важности использования принципа гибкого бюджетирования, когда учитывается влияние на показатели нескольких ЦФО.

К сожалению, и здесь нужно отметить, что не всегда на практике удается на методическом уровне разделить степень влияния на показатели разных ЦФО. Например, если рассмотреть такой показатель, как выручка от реализации, то может оказаться достаточно сложным разделить влияние на него отдела маркетинга и сбытовых подразделений. В такой ситуации можно поступить так. Данный показатель поместить и в бюджет ЦФО отдела маркетинга, и в бюджет ЦФО сбытовых подразделений [3, с. 94].

Но при этом в компании должен быть принят соответствующий регламент, согласно которому должна быть предусмотрена определенная процедура согласования плановых данных между отделом маркетинга и сбытовыми подразделениями. Отвечать за такое согласование и дальнейшую координацию работы отдела маркетинга и сбытовых подразделений при исполнении бюджетов должен директор по маркетингу и продажам.

К сожалению, довольно часто приходится сталкиваться с тем, что фактическая информация об исполнении бюджетов готовится с большой задержкой, что усложняет регламент бюджетирования, в частности проведение план-фактного анализа.

Поэтому при разработке финансовой модели нужно оценивать целесообразность использования каждого показателя, т.к. его значения нужно будет планировать, а затем и учитывать на каждом цикле бюджетного управления.

Таким образом, на время подготовки фактической информации оказывает влияние не только уровень регламентации и исполнительской дисциплины, но и сложность финансовой модели бюджетирования. Кстати, здесь еще раз нужно обратить внимание на то, что при внедрении бюджетирования финансовую модель и регламент бюджетирования лучше разрабатывать параллельно.

Хотя здесь нужно помнить и еще об одном важном обстоятельстве. На самом деле при построении модели планирования и учета набор показателей и форматов управленческой отчетности может несколько отличаться. Это связано с тем, что принципы наполнения форматов отчетности плановыми и фактическими цифрами принципиально различаются. Все формы фактической отчетности заполняются практически независимо друг от друга, поскольку факт получается на основе журнала проводок.

Когда же формы заполняются плановыми цифрами, то, наоборот, часть этих показателей жестко привязаны друг к другу в том смысле, что между некоторыми статьями бюджетов есть вполне конкретная математическая зависимость. Поэтому при построении плановой части финансовой модели бюджетирования могут использоваться различные вспомогательные показатели, которые по факту могут не подготавливаться. И наоборот, при формировании фактических данных могут составляться некоторые управленческие отчеты, которых не было при составлении бюджетов на фазе планирования.

Итак, что касается сбора фактической информации, то, как правило, основным фактором, влияющим на скорость этого процесса, является время занесения фактических данных.

После того как журнал проводок сформирован, все фактические отчеты могут получаться в пределах нескольких секунд по нажатию клавиши в информационной системе, используемой для ведения учета. Но основная сложность заключается в правильной настройке информационной системы и четком выполнении регламента занесения информации.

При построении финансовой модели бюджетирования компания обязательно столкнется с проблемой выбора уровня сложности [36]. Здесь речь

идет вовсе не о том, что обязательно нужно построить как можно более сложную финансовую модель.

Наоборот, можно начать с наиболее простой модели, которую в дальнейшем можно было бы постепенно усложнять, но только если в этом есть необходимость. Всем известно, что чем проще система, тем выше вероятность того, что она будет работать без сбоев. Но тем не менее иногда приходится сознательно идти на усложнение системы, т.к. у простых моделей есть свои границы применимости.

Сложность методики расчета показателей бюджетов зависит от следующих факторов, представленных в таблице 1.6.



Рисунок 1.6. Факторы, определяющие методику расчета

Итак, можно выделить следующие факторы, определяющие методику расчета:

– управляемость показателя. Критерием управляемости является то, что план-фактные отклонения не превышают допустимого значения. Причем здесь важно добиться выполнения следующего условия: каждый период факт от плана должен отклоняться на незначительную величину. Если же в качестве критерия будет установлено, что среднегодовое план-фактное отклонение не превышает допустимого уровня, то при этом могут возникнуть проблемы. Например, в один месяц может получиться отклонение +100%, а в другом, наоборот, - 100%. Получается, что в среднем отклонение 0%, но очевидно, что в данном случае никакой управляемости нет;

– существенность значения показателя (например, существенность статьи затрат). С одной стороны, понятно, что чем меньше значение показателя, тем слабее он повлияет и на итоговые стратегические показатели, поэтому пока нет смысла усложнять методику его расчета. Но, с другой стороны, если его четко не отслеживать, в будущем этот показатель может составлять уже гораздо более значительную величину, поэтому необходимо принимать во внимание и третий фактор;

– фактическая динамика показателя. Действительно, динамика изменения значений показателей не должна оставаться без внимания. Быстро изменяющиеся показатели всегда должны требовать более пристального контроля. Обязательно необходимо добиваться понимания того, почему так происходит. Поэтому при выборе уровня сложности методик расчета таких показателей нужно помнить о важности выполнения данного условия. То есть выбранная методика должна позволять не только добиваться управляемости показателей, но при этом необходимо учитывать существенность их значений, а также динамику их изменений.

Таким образом, если та модель, которая сейчас используется в компании, позволяет добиваться управляемости показателей, причем значения этих показателей не являются существенными для компании и их динамика роста пока не признана угрожающей, то вовсе не обязательно усложнять модель. Но если же для некоторых показателей данные условия не выполняются, это значит, что проблема уже назрела и необходимо усложнять финансовую модель бюджетирования.

Вывод по разделу один:

изучено понятие и сущность бюджета и бюджетирования, проанализирован регламент системы бюджетирования, изучена финансовая модель бюджетирования.

Глава 2. Анализ системы бюджетирования на ООО СК «Проспект 4»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО СК «Проспект 4» зарегистрирована по адресу г. Челябинск, ш. Metallургов, д.25, к. П, оф.4, 454031.

Основным видом деятельности компании является строительство жилых и нежилых зданий.

Организационная структура предприятия представлена в приложении.

В основе организационной структуры, представленной в приложении, лежит шахтный способ построения, при котором осуществляется специализация процесса управления ООО СК «Проспект 4» по функциональным подсистемам (производство, маркетинг, финансы, разработки и исследования, персонал и другое).

Каждая подсистема формирует свою иерархию, которая пронизывает сверху донизу всю организацию.

Оценка деятельности каждой службы производится посредством показателей, которые характеризуют выполнение ею своих задач. Соответствующим образом строится и вся система поощрения и мотивации работников. Конечный же результат (качество и эффективность работы организации в целом) отходит на второстепенный план, так как считается, что все подразделения работают, чтобы его достигнуть.

Преимущества организационной структуры ООО СК «Проспект 4» – четкая система взаимных связей функций и подразделений, четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель, ясно выраженная ответственность, быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Для формирования процесса планирования развития необходимо регулярно проводить исследования внешней среды. Существуют разные методики оценки

внешней среды. Выбор метода зависит от цели исследования и конкретного фактора внешней среды. Но самыми распространенными методами анализа внешней и внутренней среды являются: PEST-анализ и SWOT-анализ [18, с. 56]. Остановимся на них подробнее.

Обобщённые результаты мнений экспертов были занесены в матричную форму PEST-анализа (см. табл. 2.1).

Метод STEEP-анализа предполагает изучение следующих факторов макроокружения, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2. 1

Профиль состояния внешней среды

| Факторы | Знак влияния | Качественная оценка | Колич. оценка | Вес фактора | Важность фактора | Критический синтез |
|--|--------------|---------------------|---------------|-------------|------------------|--|
| I.Социальные 1.Изменение спроса на рынке | + | Существенно е | 5 | 0,03 | 0,15 | увеличить объемы реализации услуг |
| II.Технологические 2. Развитие Интернета | + | Существенно е | 5 | 0,05 | 0,25 | разместить свою рекламу в Интернете; проводить анализ рынка; искать новых потребителей и поставщиков через Интернет. |
| III Экономика 3. Кризис и снижение покупательской способности | + | Сильное | 10 | 0,11 | 1,1 | изменение ассортиментной политики |
| IV Природа 4.Акцент в рекламе на экологических аспектах | + | Значительное | 4 | 0,07 | 0,28 | развитие экологической рекламы |
| V Политика 5.Государственная поддержка программ ипотечного кредитования | + | Значительный | 5 | 0,1 | 0,5 | Разработка новых видов услуг |

Социум

Изменение спроса на рынке: большой интерес в настоящее время наблюдается к строительным услугам на рынке малоэтажного жилья (таунхаусы,

коттеджи). Соответственно, развивая данные направления организация может существенно увеличить прибыль.

Научно технический прогресс

Развитие Интернета: актуализация и развитие интернет сайта способствует привлечению в продукции предприятия клиентов, повышения их интереса к услугам. Также перспективным является развитие рекламный акций в Интернете.

Экономика

Кризис в российской экономике: изменение курса валют приводит к росту цен услуги, что при снижении покупательской способности может негативно повлиять на строительную индустрию в целом.

Природа

Экологический фактор: акцент в проводимой рекламе услуг можно сделать на том, что в работе используются только экологически чистые материалы, на которые имеются лицензии и сертификаты качества. Данный фактор наиболее привлекателен для покупателей – жителей крупных городов.

Политика

Государственная поддержка программ ипотечного кредитования: данный фактор может положительным образом повлиять на развитие строительного рынка.

Профиль внешней среды представлен на рисунке 2.1.

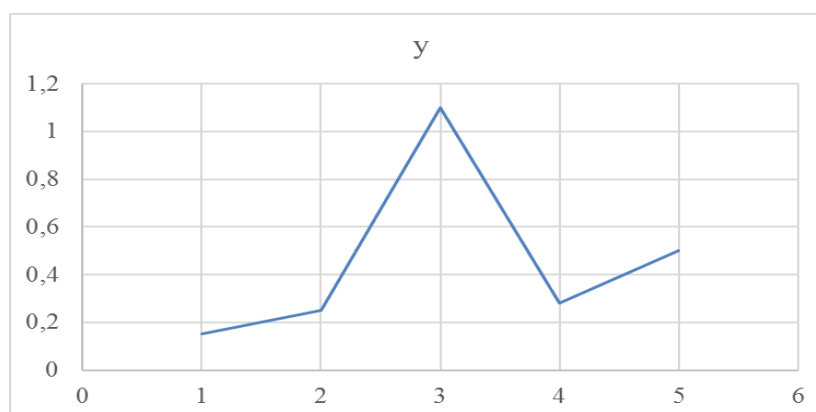


Рисунок 2.1. Профиль внешней среды

Итак, наибольшее влияние на деятельность ООО СК «Прспект 4» оказывает кризис российской экономики и снижение платежеспособного спроса.

Проанализировав проблемы текущего состояния, необходимо составить SWOT-анализ деятельности ООО СК «Прспект 4».

Таблица 2.2

Матрица SWOT-анализа деятельности ООО СК «Прспект 4»

| Наименование | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| | <p>повышение спроса;</p> <p>содействие со стороны государства;</p> <p>3.уровень развития системы распределения;</p> <p>4.совершенствование технологии поставок</p> | <p>1.изменения в налоговом законодательстве;</p> <p>2.появление и усиление конкурентов;</p> <p>3.снижение качества жизни населения;</p> <p>4.рост темпов инфляции;</p> <p>5.изменение уровня цен</p> |
| <p><u>Сильные стороны:</u></p> <p>1. приемлемость ценовой политики;</p> <p>2. развитые каналы распределения;</p> <p>3.выгодные условия поставок</p> <p>4.высокое качество реализуемой услуг;</p> <p>5.лояльность потребителей</p> | <p><u>«Сила и возможность»</u></p> <p>1. приемлемость цены услуг обеспечивает возможность увеличения товарооборота;</p> <p>2. наличие развитых каналов Распределения приводит к стимулированию сбыта;</p> <p>3. улучшение условий поставок Обеспечивает возможность задействовать разные каналы распределения</p> | <p><u>«Сила и угрозы»</u></p> <p>1. лояльность к предприятию снижает возможность перехода потребителей на товары-аналоги и является одним из преимуществ перед конкурентами;</p> <p>2. появление конкурентов вызовет Дополнительные расходы на маркетинговую деятельность;</p> <p>3. снижение платежеспособного спроса может отразиться на количестве потребителей, что приведет к уменьшению спроса</p> |
| <p><u>Слабые стороны:</u></p> <p>1. изменяющиеся требования покупателей;</p> <p>2. недостаточность /несоответствие квалификации персонала;</p> <p>3. недостаточная полнота ассортимента;</p> <p>4. недостаточно высокое качество услуг</p> | <p><u>«Слабость и возможность»</u></p> <p>1. неэффективная рекламная Деятельность отрицательно влияет на продвижение товара и Его позиционирование, т.к. потенциальные потребители не Обладают необходимой информацией, соответственно спрос на товар не увеличивается (иногда - снижается);</p> <p>2. за счет возрастающих требований покупателей возможен рост спроса при улучшении качества</p> | <p><u>«Слабость и угрозы»</u></p> <p>1. изменение требований клиентов к услугам при недостаточно высоком их качестве может снизить спрос;</p> <p>2. снижение спроса за счет снижения качества</p> |

На основании результатов проведенного SWOT-анализа можно сделать заключение.

1. Поле «Сила-возможности»

1. приемлемость цены услуг - обеспечивает возможность увеличения товарооборота;

2. наличие развитых каналов - распределения приводит к стимулированию сбыта;

3. улучшение условий поставок - обеспечивает возможность задействовать разные каналы распределения

2. Поле «Сила и угрозы»

1. лояльность к предприятию снижает возможность перехода потребителей на товары-аналоги и является одним из преимуществ перед конкурентами;

2. появление конкурентов вызовет дополнительные расходы на маркетинговую деятельность;

3. снижение платежеспособного спроса может отразиться на количестве потребителей, что приведет к уменьшению спроса

3. Поле «Слабость и возможность»

1. неэффективная рекламная деятельность отрицательно влияет на продвижение товара и его позиционирование, т.к. потенциальные потребители не обладают необходимой информацией, соответственно спрос на товар не увеличивается (иногда - снижается);

2. за счет возрастающих требований покупателей возможен рост спроса при улучшении качества.

4. Поле «Слабость и угрозы»

1. изменение требований клиентов к услугам при недостаточно высоком их качестве может снизить спрос;

2. снижение спроса за счет снижения спроса является также негативным фактором.

Анализируя полученные данные с помощью SWOT- анализа, можно с помощью сильных сторон можно ослабить угрозы путем улучшения качества услуг, что повлияет на рост продаж и лояльность потребителей.

Своевременно проведенный анализ позволит с полной отдачей использовать

возможности, своевременно смягчать угрозы и их последствия.

Проведем анализ среды ООО СК «Проспект 4» с применением модели М. Портера.

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков

Проведем оценку входа на рынок новых участников. Данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Оценка угрозы входа на рынок новых участников

| Показатель | Характеристика | | |
|---|---|--|--|
| | Существует | Существует у нескольких участников рынка | Отсутствует |
| Экономия за счет масштаба при производстве продукта | 1 | | |
| Наличие крупных участников | 80% рынка находятся в руках 2-3 крупных участников | 50% рынка находятся в руках 2-3 крупных участников | Крупные участники отсутствуют |
| | | 2 | |
| Дифференциация товара | Все ниши заняты участниками | Есть микро-ниши | Низкий уровень разнообразия |
| | | 2 | |
| Уровень и срок окупаемости затрат на вход в отрасль | Высокий – срок окупаемости более 1 года | Средний – срок окупаемости от 6 до 12 месяцев | Низкий – срок окупаемости от 1 до 3 месяцев |
| | | 2 | |
| Возможность доступа к каналам распределения | Ограничен | Требует умеренных капиталовложений | Открыт |
| | | 2 | |
| Государственная политика | Отрасль полностью регулируется государством | Отрасль на низком уровне регулируется государством | Отсутствуют ограничения со стороны государства |
| | | 2 | |
| Темп роста отрасли | Стагнация | Средний | Высокий |
| | | 2 | |
| Готовность участников снижать цены | Участники идут на снижение цен | Крупные участники не идут на снижение цен | Участники не идут на снижение цен |
| | | 2 | |
| Всего баллов | 15 | | |
| Результат оценки | 15 баллов соответствуют среднему уровню угрозы | | |

Данная угроза для рассматриваемого предприятия высока, поскольку на рынке строительства наблюдается большое разнообразие услуг в отрасли, а,

следовательно, новым игрокам сложнее вступить на рынок и занять свободную нишу. Результат оценки -15 баллов соответствуют среднему уровню угрозы.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

Проведем оценку угрозы ухода потребителей. Данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка угрозы ухода потребителей

| Показатель | Характеристика | | |
|--------------------------------------|--|--|---|
| | Количество покупателей с большим объемом потребления | Объем потребления равномерно распределен | Небольшая часть покупателей обеспечивают 50% продаж |
| | | 2 | |
| Вероятность переключения потребителя | Уникальный товар, нет аналогов | Стандартный товар, имеет отличительные особенности | Стандартный товар, есть аналоги |
| | | 2 | |
| Чувствительность потребителя к цене | Не чувствителен | Средний уровень чувствительности | Всегда переключается на товар с более низкой ценой |
| | | 2 | |
| Удовлетворенность качеством продукта | Удовлетворенность качеством | Не устраивают дополнительные характеристики товара | Не устраивают основные характеристики товара |
| | | 2 | |
| Всего баллов | 8 | | |
| Результат оценки | 8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы | | |

Покупатели оказывают среднее влияние на конкурентоспособность товара ООО СК «Перспект 4» на рынке, так как по факту являются потребителями готовых услуг и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. ООО СК «Перспект 4» при разработке стратегии выбирает тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители ООО СК «Проспект 4» могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству услуг, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к услугам, заставляют строительные компании повышать качество услуг за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

ООО СК «Проспект 4» вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли, предоставляя скидки при выполнении большого объема работ и отсрочки платежа, мотивируя покупателей на покупку. За годы работы ООО СК «Проспект 4» наладила сотрудничество с большим количеством организаций. Ценовая политика ООО СК «Проспект 4» позволяет продавать услуги различным категориям покупателей. По отношению к клиентам компании действует правило «Клиент всегда прав!».

Результат оценки - 8 баллов соответствуют среднему уровню угрозы.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

Проведем оценку угрозы со стороны поставщиков. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Оценка угрозы со стороны поставщиков

| Показатель | Характеристика | |
|--|--|--------------------------------|
| | Количество поставщиков | Большое количество поставщиков |
| | | 2 |
| Стоимость переключения на других поставщиков | Низкая стоимость | Высокая стоимость |
| | | 2 |
| Объемы поставок | Неограниченные объемы | Ограниченность в объемах |
| | | 2 |
| Приоритетность для поставщика | Высокая приоритетность отрасли | Низкая приоритетность отрасли |
| | | 2 |
| Всего баллов | | |
| Результат оценки | 8 баллов соответствуют высокому уровню угрозы | |

Поставщики ООО СК «Проспект 4» оказывают существенное влияние на конкурентоспособность услуг на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства услуг отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой услуг, росту издержек производства. В случае невозможности повышения цен на услуги на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации услуг.

Условия роста влияния поставщиков ООО СК «Проспект 4» - издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).

Каждая из компаний-поставщиков, с которыми работает компания, работает на рынке не менее 2-5 лет, имеет рекомендации, сертификаты, лицензии на осуществление деятельности, зарекомендовали себя как надежные партнеры.

Результат оценки - 8 баллов соответствуют высокому уровню угрозы.

Четвертая сила: Появление услуг-заменителей

Проведем оценку угрозы со стороны услуг-заменителей. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Оценка угрозы со стороны услуг-заменителей

| Показатель | Характеристика | | |
|-------------------------|---|---------------|--|
| | Товары-заменители с соответствующими ценовыми и качественными параметрами | Не существуют | Только вышли на рынок, их доля незначительна |
| | | | 3 |
| Всего баллов | 3 | | |
| Результат оценки | 3 балла соответствуют высокому уровню угрозы | | |

Существуют услуги-заменители (например, вторичный рынок жилья), которые занимают большую часть рынка. Услуги-заменители оказывают

существенное влияние на ООО СК «Проспект 4». Результат оценки - 3 балла соответствуют высокому уровню угрозы.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Проведем оценку угрозы внутриотраслевой конкуренции. Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Оценка угрозы внутриотраслевой конкуренции

| Показатель | Характеристика | | |
|--|---|--|---|
| | Низкий уровень – от 1 до 3 участников | Средний уровень – от 3 до 10 участников | Высокий уровень – больше 10 участников |
| Количество участников | | | 3 |
| | Товары предприятий значительно отличаются между собой | Стандартный товар на рынке имеет дополнительные преимущества | Предприятия продают стандартный продукт |
| Степень дифференциации товара на рынке | | 2 | |
| | Высокий | Средний | Стагнация объема рынка |
| Темп роста объема рынка | | | 3 |
| | Лояльная ценовая конкуренция, есть возможность для повышения цен для покрытия затрат и увеличения прибыли | Возможность повышения цен для покрытия растущих затрат | Жесткая ценовая конкуренция, повышение цен невозможно |
| Ограничение в росте цен | | 2 | |
| | Всего баллов | 10 | |
| Результат оценки | 10 баллов соответствуют высокому уровню угрозы | | |

Результат оценки - 10 баллов соответствуют высокому уровню угрозы.

Соперничество среди существующих конкурентов ООО СК «Прспект 4» сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества услуг, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность строительной отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли большого количества игроков и их равенства в объемах продаж.

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует организация, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

«Проблемы» (быстрый рост/малая доля): услуги этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных услуг или прекратить их финансирование – строительство элитного жилья.

«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка - строительство коттеджей и таунхаусов.

«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста – строительство панельных домов по типовым проектам.

«Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста.

Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения – строительство промышленных объектов. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

Оценку конкурентов ООО СК «Прспект 4» представим в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Конкурентные факторы успеха и их оценка в ООО СК «Прспект 4»

| Наименование | ООО СК «Прспект 4» | | | СК «Легион» | | | СК «Картель» | | |
|--|--------------------|--------|-------|-------------|--------|-------|--------------|--------|-------|
| | Вес фактора | Оценка | Итого | Вес фактора | Оценка | Итого | Вес фактора | Оценка | Итого |
| Цена | 0,2 | 5 | 1 | 0,2 | 4 | 0,8 | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Соответствие стандартам качества | 0,2 | 4 | 0,8 | 0,2 | 4 | 0,8 | 0,2 | 5 | 1 |
| Ассортимент услуг и услуг и его обновление | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 3 | 0,3 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Предоставление отсрочек по оплате | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Выполнение сроков оказания услуг | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 4 | 0,4 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Репутация на рынке | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 2 | 0,2 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Инновации в производственном процессе (новые технологии, новые товары) | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 3 | 0,3 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Объемы заказов | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Итого | 1,0 | - | 4,7 | 1,0 | - | 3,7 | 1,0 | - | 4,8 |

Таким образом, ООО СК «Прспект 4» является лидером по КФУ – цена.

По КФУ: ассортимент услуг и услуг и его обновление, выполнение сроков поставки, репутация на рынке, инновации в производственном процессе (новые технологии, новые товары), объемы заказов ООО СК «Прспект 4» успешно конкурирует с СК «Легион».

Отметим, что методом бального сравнения самым сильным конкурентом рассматриваемого предприятия можно считать СК «Картель» - он обгоняет ООО СК «Прспект 4» по КФУ соответствие стандартам качества.

2.2 Основные показатели деятельности предприятия и их оценка

Анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО СК «Прспект 4» позволяет оценить текущую ситуацию по ключевым показателям: ликвидность, финансовая устойчивость и рентабельность. Эти показатели комплексно отражают как финансовое состояние предприятия, а также необходимость и возможность дальнейших действий по его совершенствованию.

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия, данные представим в таблице 2.9-2.10.

Таблица 2.9

Горизонтальный анализ баланса предприятия ООО СК «Прспект-4»
за 2016-2018 гг.

| Показатели | На конец года ,в тыс. руб. | | | Отклонение (+,-) | Отклонение (%) |
|--|----------------------------|--------------|---------------|---------------------|-------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | | |
| I.ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Основные средства | 21912 | 25947 | 57832 | 31885 | 263,93% |
| Итого по разделу I | 21912 | 25947 | 57832 | 31885 | 263,93% |
| II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Запасы | 1156 | 916 | 2696 | 1780 | 233,22% |
| Дебиторская задолженность | 40328 | 27513 | 58643 | 31130 | 145,42% |
| Денежные средства | 1218 | 3613 | 2435 | -1178 | 199,92% |
| Итого по разделу II | 42702 | 32042 | 63774 | 31732 | 149,35% |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | |
| Уставный капитал | 10000 | 10000 | 10000 | 0 | 100,00% |
| Нераспределенная прибыль | 15993 | 26531 | 60135 | 33604 | 376,01% |
| Итого по разделу III | 25993 | 36531 | 70135 | 33604 | 269,82% |
| IV.ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Заемные средства | 0 | 0 | 2795 | 2795 | - |
| Итого по разделу IV | 0 | 0 | 2795 | 2795 | - |
| V.КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 38621 | 21457 | 48676 | 10055 | 126,04% |
| Итого по разделу V | 38621 | 21457 | 48676 | 27219 | 126,04% |
| БАЛАНС | 64614 | 57988 | 121606 | 63618 | 188,20% |

Таким образом в рассматриваемом периоде валюта баланса выросла на 63618 тыс. руб. или рост составил 188,2%. В активах предприятия показали рост

как внеоборотные, так и оборотные активы предприятия. По внеоборотным активам рост составил 263,93%, а по оборотным – 149,35%, что свидетельствует о том, что ликвидность баланса снизилась. Основные средства выросли за счет приобретения 7-и автомобилей Scania 2013 года, а также для диагностики ходовой части, что позволит в дальнейшем проводить ремонт автомобилей самостоятельно. В пассивах предприятия большие темпы роста наблюдались по собственному капиталу – 269,82%, а по заемному – 126,04%.

Таблица 2.10

Вертикальный анализ баланса предприятия ООО СК «Прспект 4»
за 2016-2018 гг.

| Показатели | На конец года, в тыс. руб. | | | | | | Откло- нение |
|---|----------------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|-----------------|
| | 2016 | % к итогу | 2017 | % к итогу | 2018 | % к итогу | |
| I.ВНЕОБОРОТНЫ Е АКТИВЫ | | | | | | | |
| Основные средства | 21912 | 33,91% | 25 947 | 44,74% | 57 832 | 47,56% | 13,64% |
| Итого по разделу I | 21912 | 33,91% | 25 947 | 44,74% | 57 832 | 47,56% | 13,64% |
| II.ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | | | |
| Запасы | 1156 | 1,79% | 916 | 1,58% | 2 696 | 2,22% | 0,43% |
| Дебиторская задолженность | 40328 | 62,41% | 27 513 | 47,45% | 58 643 | 48,22% | -14,19% |
| Денежные средства | 1218 | 1,89% | 3 613 | 6,23% | 2 435 | 2,00% | 0,12% |
| Итого по разделу II | 42702 | 66,09% | 32 042 | 55,26% | 63 774 | 52,44% | -13,64% |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | | | |
| Уставный капитал | 10 000 | 15,47% | 10 000 | 17,25% | 10 000 | 8,22% | -7,25% |
| Нераспределенная прибыль | 15 993 | 24,75% | 26 531 | 45,75% | 60 135 | 49,45% | 24,69% |
| Итого по разделу III | 25993 | 40,23% | 36 531 | 63,00% | 70 135 | 57,67% | 17,45% |
| IV.ДОЛГОСРОЧН ЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | | | |
| Заемные средства | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 795 | 2,30% | 2,30% |
| Итого по разделу IV | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 2 795 | 2,30% | 2,30% |

Продолжение таблицы 2.10

| Показатели | На конец года, в тыс. руб. | | | | | | Откло- нение |
|--|----------------------------|--------------|--------|--------------|------------|--------------|-----------------|
| | 2016 | % к итогу | 2017 | % к итогу | 2018 | % к итогу | |
| V.КРАТКОСРОЧН ЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | | | |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 38621 | 59,77% | 21 457 | 37,00% | 48 676 | 40,03% | -19,74% |
| БАЛАНС | 64614 | 100,00% | 57 988 | 100,00% | 121 606 | 100,00% | 0,00% |

Таким образом, в рассматриваемом периоде наибольшую долю в структуре активов предприятия занимали вне оборотные активы (основные средства) доля которых выросла с 33,91 до 47,56%. Наибольшую долю в оборотных активах предприятия занимает дебиторская задолженность, доля которой снизилась в рассматриваемом периоде с 62,41 до 48,22%. Доля остальных статей оборотных активов менее 5%, что свидетельствует о том, что предприятие имеет низкий уровень ликвидных активов в структуре баланса предприятия. Рост нераспределенной прибыли связан с тем, что в 2017 году предприятие не проводило выплату дивидендов для собственников.

Таким образом, зависимость предприятия от внешних источников финансирования снизилась существенно. Рост валюты баланса предприятия свидетельствует о том, что предприятие наращивает масштабы своей деятельности.

Ликвидность организации в краткосрочном периоде определяется ее возможностями покрыть свои краткосрочные обязательства.

Таблица 2.11

Исходные данные для оценки ликвидности баланса ООО СК «Проспект 4» в 2016 – 2018гг., тыс. руб.

| Актив | 2016 | 2017 | 2018 | Пассив | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A1 | 1 218 | 3 613 | 2 435 | П1 | 0 | 0 | 0 |
| A2 | 40328 | 27513 | 58643 | П2 | 38 621 | 21 457 | 48 676 |
| A3 | 1156 | 916 | 2696 | П3 | 0 | 0 | 2 795 |
| A4 | 21 912 | 25 947 | 57 832 | П4 | 25 993 | 36 531 | 70 135 |

| | | | | | | | |
|-------|--------|--------|---------|--|--------|--------|---------|
| ИТОГО | 64 614 | 57 989 | 121 606 | | 64 614 | 57 988 | 121 606 |
|-------|--------|--------|---------|--|--------|--------|---------|

Условия ликвидности (абсолютной, текущей) на рассматриваемом предприятии не выполняется в 2016-2018 гг., что является негативным моментом, однако выполняется условие перспективной ликвидности, что является положительным моментом и свидетельствует о том, что в перспективе предприятие может отвечать по своим обязательствам.

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности организации требуется провести расчет коэффициентов ликвидности.

Показатели ликвидности организации представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Показатели ликвидности ООО СК «Прспект 4» в 2016 – 2018 гг.

| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | Нормативное значение |
|--|------|-------|-------|----------------------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.) | 0,03 | 0,17 | 0,05 | $\geq 0,2 \dots 0,5$ |
| Коэффициент критической (срочной) ликвидности (Кк.л.) | 1,08 | 1,45 | 1,25 | $\geq 0,7 \dots 1,0$ |
| Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия) (Кт.л.) | 1,11 | 1,49 | 1,31 | $\geq 1,0 \dots 2,0$ |
| Чистый оборотный капитал (ЧОК) | 4081 | 10584 | 12303 | > 0 |

Таким образом, можно отметить, что в рассматриваемом периоде показатель текущей и критической (срочной) ликвидности соответствуют нормативному значению. При этом отрицательным моментом является то, что коэффициент абсолютной ликвидности находится в нормативном интервале в 2017 году, однако большую часть периода его значение не соответствует нормативной границе. Предприятие располагает чистым оборотным капиталом, расчетное значение показывает тенденцию к росту в рассматриваемом периоде, что является положительным моментом для предприятия.

Рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости за 2016 - 2018гг. Данные представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО СК «Проспект 4» в 2016 - 2018 гг.

| Показатели | 2016 | 2017 | 2018 | Норм. значение |
|---|------|------|------|----------------|
| Коэффициент финансовой устойчивости (Кз/с) | 0,40 | 0,63 | 0,60 | < 0,7 |
| Коэффициент финансовой автономии (Кс/а) | 0,40 | 0,63 | 0,58 | > 0,5 |
| Коэффициент финансовой напряженности (Кз/а) | 0,60 | 0,37 | 0,42 | ≤ 0,5 |
| Коэффициент соотношения долгосрочной задолженности к собственному капиталу (Кд/с) | 0,00 | 0,00 | 0,04 | < 1 |
| Коэффициент финансового левериджа (Кф.л.) | 1,49 | 0,59 | 0,73 | > 1 |

Коэффициент финансовой устойчивости вырос в рассматриваемом периоде с 0,4 до 0,6, что свидетельствует о росте уровня финансовой устойчивости предприятия, значение соответствует нормативу.

Коэффициент финансовой автономии отражает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования, характеризуя тем самым степень зависимости предприятия от внешних займов. Значение данного коэффициента за 2016-2018 г. выросло на 0,18, при этом значение 0,58, достигнутое в 2018 году соответствует нормативному значению более 0,5. Значение показателя показывает, что обязательства составляют в пассивах более 42%. Таким образом, предприятие охотнее задействует собственные средства, значение коэффициента оптимально. Снизился коэффициент финансовой напряженности с 0,6 до 0,42, что свидетельствует о существенном снижении финансовой напряженности на предприятии, значение значительно оптимально, что является положительным моментом в деятельности предприятия.

Таким образом, проанализировав ситуацию с финансовой устойчивостью на предприятии можно отметить, что на предприятии данные показатели имели удовлетворительное значение, ситуация характеризуется снижением зависимости от внешних источников финансирования и снижением финансовой напряженности.

Отрицательным моментом является снижение коэффициента финансового левериджа, снизился эффект от использования заёмных средств с целью увеличить размер прибыли предприятия.

Анализ финансовых результатов деятельности представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ финансовых результатов деятельности в 2016-2018 гг.

| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|-----------------------|---------------|
| Выручка | 67101 | 68492 | 137759 | 70658 | 205,30% |
| Себестоимость продаж | 44904 | 41923 | 89305 | 44401 | 198,88% |
| Валовая прибыль (убыток) | 22197 | 26569 | 48454 | 26257 | 218,29% |
| Прибыль (убыток) от продаж | 22197 | 26569 | 48454 | 26257 | 218,29% |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 22116 | 26458 | 47179 | 25063 | 213,33% |
| Чистая прибыль (убыток) | 18603 | 21897 | 38352 | 19749 | 206,16% |

Таким образом, в рассматриваемом периоде показатели выручки, прибыли и чистой прибыли предприятия выросли более чем в 2 раза, что свидетельствует как об увеличении предприятием масштабов деятельности, так и о том, что эффективность продаж и производства выросли.

Показатели рентабельности являются основными характеристиками эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Они рассчитываются как относительные показатели финансовых результатов, полученных предприятием за отчетный период. Экономическое содержание показателей рентабельности предприятия сводится к прибыльности деятельности предприятия.

Результаты расчетов приведены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Расчет показателей рентабельности, %

| Показатели | 2016 | 2017 | 2018 | Отклонение |
|--|--------|--------|--------|------------|
| Рентабельность собственного капитала (ROE) | 71,57% | 59,94% | 54,68% | -16,89% |
| Рентабельность активов (ROA) | 34,35% | 45,82% | 39,85% | 5,50% |
| Рентабельность деятельности (ROS) | 49,42% | 63,38% | 54,26% | 4,84% |

Таким образом, в рассматриваемом периоде показатель рентабельности собственного капитала снизился на 16,89%, что обусловлено более высокими темпами роста собственного капитала предприятия в сравнении с чистой прибылью предприятия. Рентабельность активов и деятельности в рассматриваемом периоде показали тенденцию к росту, что вызвано ростом прибыли у предприятия.

2.3 Анализ действующей на предприятии системы бюджетирования

Оценивая действующую на предприятии систему планирования, отметим, что на ООО СК «Проспект 4» в 2016-2018 гг. действовали следующие элементы:

- «Положение о финансовом планировании»;
- система мотивации эффективности финансового планирования/

В Положении о финансовом планировании устанавливаются основные принципы финансового планирования, виды финансовых планов и отчетов об их исполнении, а также регламент финансового планирования на ООО СК «Проспект 4».

В положении обозначены ключевые показатели эффективности — оценочные критерии, используемые для определения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, поддающиеся количественному измерению. В качестве ключевых показателей эффективности предлагается использовать следующие показатели:

- выручка;
- себестоимость продаж;
- коммерческие и управленческие расходы;
- чистая прибыль;
- рентабельность продаж;
- общая рентабельность.

Для каждого ключевого показателя эффективности определены и выражены количественно максимальные допустимые отклонения фактического значения от планового.

В качестве основных финансовых планов на ООО СК «Прспект 4» принимаются:

- план прибылей и убытков;
- план движения денежных средств;
- плановый баланс,

которые должны разрабатываться на год и на каждый квартал.

Регламент финансового планирования на ООО СК «Прспект 4» определяет участников процесса (директора, главного бухгалтера и его помощника, руководителей планово-экономического отдела и структурных подразделений), их функции и компетенции, а также исполнителей и сроки осуществления этапов финансового планирования.

В соответствии с регламентом, процесс финансового планирования представляет собой замкнутый цикл и состоит из следующих этапов:

- определение и утверждение ключевых показателей эффективности и их плановых значений;
- разработка и корректировка проектов финансовых планов предприятия;
- утверждение финансовых планов предприятия;
- формирование ежеквартальных отчетов об исполнении ключевых показателей эффективности и финансовых планов предприятия;
- корректировка ключевых показателей эффективности и финансовых планов предприятия;
- формирование и утверждение годового отчета об исполнении ключевых показателей эффективности и финансовых планов предприятия.

Особое внимание при совершенствовании финансового планирования на ООО СК «Прспект 4» уделено системе мотивации сотрудников.

Данная система основывается на следующих факторах:

- четкое соблюдение регламента финансового планирования;
- своевременное предоставление информации, необходимой для реализации этапов финансового планирования;
- достоверность исходных данных;
- правильность расчетов;
- количество корректировок в ходе утверждения проектов финансовых планов;
- количество корректировок утвержденных финансовых планов;
- количество сотрудников, вовлеченных в разработку планов.

Система мотивации включает поощрения сотрудников и взыскания, налагаемые на них, что особо оговорено в «Положении об оплате труда, порядке и условиях премирования и депремирования».

Очевидно, что при реализации регламента финансового планирования многократно увеличиваются обязанности всех участников процесса, особенно главного бухгалтера и его помощника.

Вывод по разделу два:

представленная система составления бюджета предприятия ООО СК «Проспект 4» показывает ее трудоемкость для персонала, занятого бюджетированием. При этом рыночные условия, нестабильность российского законодательства в части налоговых ставок и т.д. требует постоянного осмысления и, как следствие, пересчета. Для этого необходим регулярный (не реже 1 раза в месяц) пересчет бюджетных цифр с внесением всех возможных корректировок, что позволяет на регулярной основе корректировать внутрипроизводственные процессы.

Кроме этого, отсутствие актуального, с учетом последних изменений на предприятии, регламента составления бюджета (по срокам, ответственным и исполнителям) зачастую приводит к нарушению сроков составления бюджетов, некачественному его исполнению.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии ООО «Прспект 4»

3.1 Мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО «Прспект 4»

Руководителю ООО СК «Прспект 4» в рыночных условиях необходим большой объем информации для управления компанией. В частности, необходимо:

- с одной стороны, максимально снижать цены, чтобы сохранять и увеличивать объемы продаж, с другой стороны - контролировать себестоимость, чтобы не продавать с убытками;
- покупать максимально дешево с максимально быстрой доставкой и при этом не терять качества;
- производить (продавать) то, что дает максимум прибыли, и прекращать производство (продажу) того, что не приносит прибыли,
- занимать те ниши рынка, которые освобождаются, и жестко конкурировать или отступать там, где становится трудно работать;
- вовремя обеспечивать получение денег и вовремя платить зарплату и поставщикам, чтобы бизнес не остановился;
- инвестировать высвобождающиеся средства так, чтобы они приносили максимум прибыли;
- быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней среды (изменение цен, сроков поставки, валютного курса, спроса, предложения, банкротства поставщиков и заказчиков, банкротства банков), сохраняя при этом устойчивую работу предприятия и т.п.

Одна из основных задач руководителя ООО СК «Прспект 4» – принятие решений на основе получаемой информации, а также контроль исполнения принятых решений. Не менее важно при этом обеспечение достоверности получаемой информации.

В классической теории управленческих систем процесс управления системой – это процесс сравнения того, что получается на выходе системы, с тем, что планировалось получить на выходе, и создание управляющих воздействий на вход системы с целью соответствующей коррекции выходных параметров.

Если **система закрытая** (не получающая иных воздействий, кроме управляющих), то ею управлять проще.

Для **открытой системы** существенным является то, что кроме управляющего объекта (руководителя) на нее могут воздействовать неопределенные внешние факторы. В открытой системе результат управленческих воздействий может отличаться от ожидаемого.

Кроме того, сам объект управления может быть мало изучен, и зависимости между воздействиями и результатом могут быть не выявлены.

Соответственно, планы руководителя ООО СК «Проспект 4» могут не достигаться полностью, или достигаться с потреблением большего количества ресурсов, чем планировалось.

Долгосрочной целью ООО СК «Проспект 4» является максимально возможное обогащение владельцев компании в долгосрочном плане.

Если на практике приходится говорить о долгосрочных планах, то начать их обсуждение лучше всего с обсуждения цели компании (**миссии**) – кратко сформулированного определения того, к чему в долгосрочном плане стремится компания, какие ресурсы для этого она планирует использовать, и какими средствами компания собирается достигать этих целей.

Подготовка миссии позволяет сформулировать основные моменты, необходимые для управления компанией.

Долгосрочная цель ООО СК «Проспект 4» формулирует основные особенности компании, которые необходимо учитывать при проектировании, внедрении и приемке системы управленческого учета.

Для ООО СК «Проспект 4» цель компании не определена, но принято полагать, что миссией является максимально возможное обогащение.

Для движения к цели необходимо знать все стороны бизнеса. При этом следует контролировать:

- в нужном ли направлении движется компания;
- приближается ли она к своей цели;
- насколько она отклонилась от запланированных показателей;
- какие и насколько эффективно были использованы ресурсы.

Соответственно, одним из источников информации для принятия решений ООО СК «Проспект 4» являются данные бухгалтерского учета. Чем быстрее и тщательнее ведется бухгалтерский учет, тем качественнее представляемая информация и принимаемые решения. Однако опираться 100% на данные бухгалтерского учета руководитель не может.

ООО СК «Проспект 4», как и любой организации, необходимо планировать свою деятельность перед ее осуществлением как в денежных, так и в натуральных показателях. В процессе и по окончании деятельности необходимо сопоставлять достигнутые результаты (сроки, объемы, качество) с планом и объемом израсходованных ресурсов.

Принято различать:

- планирование движения и использования ресурсов;
- планирование и анализ прибыльности всей компании;

Особо в бюджетировании можно выделить анализ движения ресурсов:

- денежные средства;
- основные средства;
- людские ресурсы;
- транспорт;
- товарно-материальные ценности;
- помещения;
- компьютерные сети и доступ в Интернет;
- связь и т.п.

В рыночных условиях одними из важнейших являются денежные ресурсы. Соответственно, необходимо, чтобы компания не попадала в ситуацию, когда она не может нормально функционировать в связи с элементарным отсутствием средств (рассчитываться с поставщиками и кредиторами, платить зарплату, налоги). Любой организации необходимо планирование не только доходов и расходов, но и движение денежных средств и их эквивалентов.

Такой анализ необходимо иметь максимально точно и часто.

Совершенствуя управленческий учет на ООО СК «Проспект 4» рассмотрим комплекс мероприятий по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Проспект 4», которых схематично можно представить на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Проспект 4» [составлено автором]

Рассмотрим представленные мероприятия подробно.

1. Обновление регламентирующей документации

Цель – обновление регламентирующей документации позволить актуализировать имеющуюся документацию с учетом современных требований (по срокам, ответственным и исполнителям).

Для совершенствования бюджетирования на ООО СК «Перспектив 4» возможны различные варианты построения регламентирующей документации. В обязательном порядке в регламентирующей документации должны быть отражены все основные элементы системы бюджетирования, начиная с целей бюджетного управления и завершая ответственностью за исполнение регламента бюджетного управления.

Кроме того, как уже отмечалось, в компании должны быть регламентированы смежные подсистемы управления, а также объекты бюджетирования.

Вариант документарного отражения регламентов системы бюджетирования во взаимосвязи с остальными регламентами компании может быть следующим, представленным на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2. Регламентация процесса бюджетирования [составлено автором]

Непосредственно к системе бюджетирования относится Положение о бюджетировании, Положение о финансовой структуре. Здесь сразу нужно отметить, что в принципе в компании может быть всего один документ, регламентирующий систему бюджетирования, и не важно, как он будет называться, но в нем обязательно должны быть прописаны все процедуры бюджетного управления.



Рисунок 3.3. Регламенты бюджетирования [составлено автором]

Разделение регламента бюджетирования на несколько документов обусловлено тем, что на практике ими будет удобнее пользоваться.

2. Внедрение эффективной системы контроля

Цель – контроль выполнения регламента бюджетирования.

Контролировать исполнение регламента бюджетирования должна финансовая дирекция. Необходимо предусмотреть материальную ответственность за нарушение регламента, иначе он, скорее всего, будет нарушаться. После первых же штрафов дисциплина выполнения регламента бюджетирования резко повышается. Такой подход будет эффективным, конечно же, при условии, если штрафы будут ощутимы. Если ответственность никак не ассоциируется и не связана с деньгами, то можно смело утверждать, что никакой ответственности в компании нет.

С одной стороны, такое резкое решение может вызвать крайне негативную

реакцию со стороны персонала, но с другой стороны порой бывает этому же персоналу просто необходимы периодические встряски. Кроме того, сотрудники компании сразу поймут, что функции бюджетирования теперь уже придан высокий статус, то есть это не игра в заполнение табличек, а действительно важный управленческий процесс. Один директор при введении финансовой ответственности за исполнение регламента бюджетирования даже в шутку сказал, что если бюджетирование и не внедрится, то хоть на такой статье затрат, как зарплата, сэкономлю. Понятно, что такое высказывание говорит о том, что в компании очень низкая степень регламентации, и директор абсолютно уверен, что поначалу любой регламент будет нарушаться.

Если компания решится на такой серьезный шаг, как введение ответственности, то можно с уверенностью сказать, что компания таким образом существенно продвинется по направлению усиления дисциплины исполнения регламентов. Об ответственности можно долго говорить, но реально она может наступить только после введения подобного регламента. К сожалению, далеко не все компании готовы к этому.

Но и на этом нельзя останавливаться. Если подобная система введена, то теперь можно заняться совершенствованием данной системы. В компании может действовать простая схема: не уложился в срок, к которому должен быть сдан документ (заявка, бюджет и т.д.), то будешь оштрафован на фиксированную сумму. Здесь нужно обратить внимание и на возможные минусы такого подхода. При такой схеме если кто-то опоздал, то у него больше нет никакого стимула поторопиться и как можно быстрее сделать то, что не успел. Все равно штраф уже заработал. Поэтому нарушитель может уже не торопиться и еще больше затянет сроки сдачи документа. Чтобы такого не происходило, можно ввести более продвинутый подход. Суть этого подхода заключается в том, что должна использоваться «посекундная тарификация со 2-й минуты разговора». То есть за срыв срока ответственный исполнитель будет оштрафован на фиксированную сумму, а за каждый дополнительный день просрочки начисляются еще и пени. Тогда нарушитель, если не уложится в положенный срок, будет стараться сделать

так, чтобы задержка была как можно меньше.

Введение такого жесткого контроля выполнения регламента бюджетирования может иметь и побочные эффекты. Очевидно, что если поставить такое жесткое условие, что бюджеты должны быть готовы не позднее определенного срока, то это может сказаться на качестве информации. Ведь понятно, что финансовые бюджеты составляются в последнюю очередь, а за эту работу отвечает финансовая дирекция. Поэтому, если операционные бюджеты будут подготовлены с задержкой, то и финансовые бюджеты также будут подготовлены не в нормативные сроки. При этом будет наказана и финансовая дирекция. На самом деле такой регламент будет стимулировать финансовую дирекцию эффективнее выполнять свои функции основного координатора процесса бюджетирования. Ведь быть менеджером процесса это не значит просто сидеть и ждать, когда процесс сам собой успешно завершится. На практике такого никогда не бывает. Поэтому финансовой дирекции нужно будет учиться организовывать процесс бюджетного управления. При этом могут идти в ход и воспитательные меры по отношению к линейным подразделениям.

Возможно, такой регламент немного жестокий, но, с другой стороны, в следующий раз опоздавших будет меньше, а если повезет, то их не будет вовсе. Ведь если финансовая дирекция будет гоняться за всеми опоздавшими и только упрашивать всех участников процесса бюджетирования выполнять регламент, то задержки будут неизбежны. Это уже не раз подтверждала практика. А так у финансовой дирекции есть вполне действенный инструмент управления бюджетным процессом.

В такой ситуации на самом деле получается довольно-таки логичный регламент. Подразделения на самом деле заинтересованы все делать в срок, чтобы были утверждены бюджеты, что гарантирует обеспечением их финансированием. Финансовая дирекция также заинтересована быстрее получить все бюджеты, чтобы произвести необходимую их консолидацию для получения финансовых бюджетов.

Такое желание подкрепляется еще и ответственностью, то есть и подразделения будут нести ответственность за срыв срока, и финансовая дирекция. Поэтому если финансовая дирекция выкручивается, как в приведенном примере, то это должно только стимулировать подразделения не нарушать регламенты.

3. Автоматизация процесса бюджетирования

Цель - для повышения эффективности управления процессом бюджетирования на предприятии ООО СК «Прспект-4» предлагается внедрение на предприятии автоматизированной системы «1С: Предприятие», которая позволит решить следующие задачи:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;
- вовремя реагировать на проблемные места в управлении;
- быстро просчитывать экономические последствия управленческих решений;
- координировать работу всех структурных подразделений на достижение главных целей компании;
- повысить управляемость бизнеса за счет моментальной сигнализации при отклонении факта от плана.

Внедрение на предприятии автоматизированной системы «1С: Финансовое бюджетирование» по оценкам независимых экспертов, повышает производительность труда работников планово-экономического отдела не менее чем на 25 %.

Основная цель внедрения системы управления бюджетированием – финансовая стабильность и экономическая эффективность предприятия, путем консолидации всех подразделений компании и их концентрация на достижении определенных количественных показателей и результатов.

Решаемые задачи:

- реализация задач бюджетного управления;
- повышение эффективности бюджетного планирования;

- увеличение скорости согласования и утверждения бюджетов;
- вовлечение сотрудников, подразделений в процесс создания бюджетов;
- ведение и контроль бюджетов на разных уровнях управления компании;
- прогнозирование отклонений показателей бюджета при изменении условий деятельности предприятия (анализ «что, если»);
- централизация бюджетного процесса;
- постоянное соотнесение результатов с планами (План-факт анализ);
- диагностика системы бюджетного управления компанией;
- разработка методологии по управленческому учету и бюджетированию
- визуализация показателей эффективности бизнеса (детализация и агрегирование, использование диаграмм и картографических панелей);
- мониторинг ключевых показателей эффективности бизнеса.

Внедрение современного, интегрированного решения для планирования, бюджетирования, прогнозирования, моделирования, консолидации данных и финансовой отчетности, дает возможность предприятию решать задачи консолидирования, просмотра и редактирования томов многомерных данных в режиме реального времени; анализировать данные и бизнес-процессы практически в любом разрезе, на основании полученной информации, принимать обоснованные, актуальные, взвешенные решения.

Система позволяет создавать и сравнивать развернутые прогнозы, различные бизнес модели и бизнес сценарии, для реагирования на быстро изменяющиеся условия современного бизнеса. В результате автоматизации системы бюджетирования ООО СК «Перспектив 4» получит:

- высокую производительность при работе с большими массивами данных и масштабными моделями;

- персонализированные средства планирования и анализа, в рамках управления планированием, для выявления причин снижения эффективности и определение факторов развития бизнеса;
- сокращение циклов планирования на 75 %. Составление отчетов за несколько минут, а не дней;
- гибкую среду моделирования, система ориентированная изначально на бизнес, не требующая навыков программирования и привлечения специалистов IT;
- полный объем любой, необходимой функциональности для автоматизации планирования, бюджетирования и прогнозирования в холдингах, компаниях с распределенной структурой, банковских и страховых компаниях, государственных и бюджетных учреждениях, производственных предприятиях;
- реализацию управления по показателям, сложную отчетность и анализ, прозрачную картину бизнеса, от целей и планов компании до фактических данных и отчетности;
- пользователи смогут создавать и анализировать любое количество вариантов сценариев, чтобы своевременно реагировать на изменяющиеся требования бизнеса и внешней среды;
- легкий доступ к данным и дизайн модели, что позволяет адаптировать бизнес процессы компании в общепринятые форматы анализа;
- руководители, и финансовые менеджеры смогут полностью контролировать процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования;
- улучшение управляемости компании;
- совершенствование оргструктуры;
- улучшение финансовых показателей за счет совершенствования системы планирования и контроля.

Конфигурация «Бюджетирование» представляет собой единую систему планирования, контроля и анализа денежных потоков, а также финансовых результатов. Важнейшим элементом бюджетирования является финансовое планирование – управление процессом создания, распределения и использования

финансовых ресурсов предприятия, а бюджет – это финансовый план, другими словами, план деятельности предприятия на определенный период, выраженный в денежной форме. В результате бюджетирования составляется совокупность финансовых планов, согласованных между собой: бюджет движения денежных средств (БДДС); бюджет доходов и расходов (БДР); прогнозный баланс; оборотные бюджеты для отдельных подразделений и для отдельных видов деятельности предприятия. Матрица распределения ответственности участников проекта установки системы «1С:Предприятие», представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Матрица распределения ответственности участников проекта установки системы «1С: Предприятие» в ООО СК «Проспект 4» [составлено автором]

| Наименование | Руководитель предприятия | Старший бухгалтер | Специалист | Компания-поставщик |
|--|--------------------------|-------------------|------------|--------------------|
| Подготовка документации для проведения тендера на поставку ПО | Р | О | У | |
| Размещение закупки на сайте госзакупок | О, Р | У | | |
| Выбор компании поставщика ПО | Р | О | | П |
| Заключение договора | Р | | | О |
| Установка ПО в ООО СК «Проспект-4» | | | К | О |
| Обучение сотрудников | | | У | Р,О |
| Тестирование установленного ПО сотрудниками в ООО СК «Проспект-4» | | О | У | Р |
| Доработка программного решения с учетом требований персонала ООО СК «Проспект-4» | | | К | О |
| Заполнение справочников | | | О | К |
| Построение необходимых отчетов для руководства ООО СК «Проспект-4» | | | К | О |
| Подписание акта выполненных работ | Р | О | | У |
| Начало работы | | | О | |

Условные обозначения, которые приняты в таблице 3.1:

О – отвечает за выполнение функции;

У – участвует в выполнении функции;

П – предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К – контролирует;

Р – принимает решение.

Составим календарный график работ по проекту, в котором будет представлен перечень работ по проекту, а также даты начала, окончания работ и их продолжительность.

Календарный график работ по проекту представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Календарный график работ по проекту установки системы «1С:Предприятие» в
ООО СК «Проспект 4»

| Наименование работы | Начало | Продолжительность, дни | Окончание |
|--|------------|---------------------------|------------|
| Подготовка документации для проведения тендера на поставку ПО | 01.12.2018 | 5 | 06.12.2018 |
| Размещение закупки на сайте | 06.12.2018 | 10,00 | 16.12.2018 |
| Выбор компании поставщика ПО | 16.12.2018 | 5,00 | 21.12.2018 |
| Заключение договора | 21.12.2018 | 14,00 | 04.12.2018 |
| Установка ПО в ООО СК «Проспект-4» | 04.01.2019 | 6,00 | 10.01.2019 |
| Обучение сотрудников | 10.01.2019 | 10,00 | 20.01.2019 |
| Тестирование установленного ПО сотрудниками в ООО СК «Проспект-4» | 10.01.2019 | 2 | 12.01.2019 |
| Доработка программного решения с учетом требований персонала ООО СК «Проспект-4» | 12.01.2019 | 3 | 15.01.2019 |
| Заполнение справочников | 15.01.2019 | 2 | 17.01.2019 |
| Построение необходимых отчетов для руководства ООО СК «Проспект-4» | 17.01.2019 | 1 | 18.01.2019 |
| Подписание акта выполненных работ | 18.01.2019 | 5,00 | 23.01.2019 |
| Начало работы | 23.01.2019 | 1,00 | 24.01.2019 |

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что начало работы в автоматизированной системе планируется с 24.01.2019 года. Риски реализации проекта минимальны.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем анализ ожидаемых результатов и эффективности проекта автоматизации процесса бюджетирования на ООО СК «Прспект 4».

Таблица 3.3

Стоимость приобретаемого оборудования и услуг, тыс. руб. [составлено автором]

| Стоимость оборудования | Сумма |
|--|-------|
| Базовый пакет автоматизированной системы | 341 |
| Обучение специалистов заказчика и консультации разработчиков (на оборудовании заказчика) | 550 |

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств предприятия за 2018 год.

Рассчитаем эффективность данного инвестиционного проекта.

Расходы данного инвестиционного предложения – абонентская плата за предоставляемое программное обеспечение - составляют (в год) - 120,57 тыс. руб. Доходы от сокращения бумажного документооборота представим поэтапно.

1) Экономия от расходов на бумагу. Закупка на месяц в среднем 25 пачек, 300 в год. При внедрении программы экономия будет составлять 80%, то есть 240 пачек в год.

$300 * 200 = 60$ тыс.руб. тратится на бумагу в месяц

$60 * 200 = 12$ тыс.руб. при внедрении программы

48 тыс.руб. экономии

2) Экономия рабочего времени.

Программа позволяет экономить в среднем 33% рабочего времени. Из этого следует что при средней ставке 113,6руб. в месяц экономится 40,164тыс.руб. годовая экономия составит 481,97 тыс. руб.

Всего 529,97тыс.руб.

Чистый доход = доходы – расходы = 409,4тыс.руб.

Таблица 3.4

Показатели инвестиционного проекта, тыс. руб. [составлено автором]

| Наименование показателей | Сумма |
|--|--------|
| Инвестиции | 891 |
| Доходы (сокращение бумажного документооборота) | 529,97 |
| Расходы (абонентская плата за предоставляемое программное обеспечение) | 120,57 |
| Чистый доход | 409,4 |
| Срок реализации | 5 лет |

Рассчитаем срок окупаемости инвестиционного проекта:

$$PP = \frac{891}{409,4} = 2,18 \text{ года}$$

Величину ставки дисконтирования примем равной средневзвешенной стоимости капитала предприятия, которая составляет 12% на конец 2018 года.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход от внедрения инвестиционного:

$$NPV = -891 + \frac{409,4}{(1+0,12)} + \frac{409,4}{(1+0,12)^2} + \frac{409,4}{(1+0,12)^3} + \frac{409,4}{(1+0,12)^4} + \frac{409,4}{(1+0,12)^5} = 584,8 \text{ тыс.руб.}$$

Поскольку $NPV > 0$, следовательно, инвестиционное предложение выгодно.

Определим индекс рентабельности инвестиций PI, который показывает, насколько эффективен инвестиционный проект:

$$PI = \frac{\left(\frac{409,4}{(1+0,12)} + \frac{409,4}{(1+0,12)^2} + \frac{409,4}{(1+0,12)^3} + \frac{409,4}{(1+0,12)^4} + \frac{409,4}{(1+0,12)^5}\right)}{891} = 1,65$$

Таким образом, $PI=1,65>1$, т. е. по данному показателю инвестиционное предложение также является выгодным.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности предприятия:

$$891 = \frac{409,4}{(1+IRR)} + \frac{409,4}{(1+IRR)^2} + \frac{409,4}{(1+IRR)^3} + \frac{409,4}{(1+IRR)^4} + \frac{409,4}{(1+IRR)^5}$$

$$IRR = 24,22 \%$$

Итак, мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Проспект 4» можно предложить следующие:

- обновление регламентирующей документации;
- внедрение эффективной системы контроля;
- автоматизация процесса бюджетирования.

Для повышения эффективности финансового бюджетирования на ООО СК «Проспект 4» предлагается внедрение на предприятии автоматизированной системы «1С: Предприятие».

В результате бюджетирования составляется совокупность финансовых планов, согласованных между собой:

- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет доходов и расходов (БДР);
- прогнозный баланс;
- оборотные бюджеты для отдельных подразделений и для отдельных видов деятельности предприятия.

Вывод по разделу три:

мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Проспект 4» можно предложить следующие: обновление регламентирующей документации; внедрение эффективной системы контроля; автоматизация процесса бюджетирования.

В результате бюджетирования составляется совокупность финансовых планов, согласованных между собой:

- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет доходов и расходов (БДР);
- прогнозный баланс;
- оборотные бюджеты для отдельных подразделений и для отдельных видов деятельности предприятия.

Внедрение автоматизированной системы «1С: Предприятие» – это решение одной из самых актуальных проблем - финансовое бюджетирование и эффективное использование денежных средств средствами предприятия и выгодно для предприятия с учетом проведенных расчетов показателей эффективности.

Заключение

В работе на основании проведенного исследования сделан ряд выводов и обобщений.

Изучено понятие и сущность бюджета и бюджетирования, проанализирован регламент системы бюджетирования, изучена финансовая модель бюджетирования.

Дана общая характеристика предприятия ООО СК «Проспект 4» и выполнен анализ финансового состояния; проведен анализ действующей на предприятии ООО СК «Проспект 4» системы бюджетирования.

Предложены мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Проспект 4», дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Мероприятия по совершенствованию бюджетирования на ООО СК «Проспект 4» можно предложить следующие:

- обновление регламентирующей документации;
- внедрение эффективной системы контроля;
- автоматизация процесса бюджетирования.

Для повышения эффективности финансового бюджетирования на ООО СК «Проспект 4» предлагается внедрение на предприятии автоматизированной системы «1С: Предприятие».

В результате бюджетирования составляется совокупность финансовых планов, согласованных между собой:

- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджет доходов и расходов (БДР);
- прогнозный баланс;
- оборотные бюджеты для отдельных подразделений и для отдельных видов деятельности предприятия.

Внедрение автоматизированной системы «1С: Предприятие» – это решение одной из самых актуальных проблем - финансовое бюджетирование и эффективное использование денежных средств средствами предприятия и

выгодно для предприятия с учетом проведенных расчетов показателей эффективности.

Список используемой литературы

1. Абдукаримов, И.Т., Беспалов, М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2014. – 215с.
2. Афоничкин, А.И., Андреева, А.А. Бюджетирование как инструмент стратегического развития интегрированных экономических систем // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2010. - № 20. - С. 8-16.
3. Бабич, Т.Н., Кузьбожев, Э.Н., Козьева, И.А., Вертакова, Ю.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Инфра-М, 2012. – 336с.
4. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Инфра-М, 2012. – 260с.
5. Басовский, Л.Е., Басовская, Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 366с.
6. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2011. – 215с.
7. Берзон, Н.И., Теплова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: КноРус, 2016. – 654с.
8. Беспалов, М.В., Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 215с.
9. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения: Учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2016. – 904с.
10. Борисова, Л.М., Иванилова А.А. Бюджетирование как организационный фактор повышения ресурсоэффективности на предприятии // Вестник науки Сибири. - 2012. - № 2(3). - С. 85-90.
11. Варламова Т.П., Варламова М.А. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: «Дашков и Ко», 2012. – 304с.

12. Васильев, А.В. Бюджетирование и управление финансовыми рисками организации в условиях возрастания финансовой неопределенности // Экономика. Налоги. Право. - 2011. - № 4. - С. 147-151.
13. Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 431с.
14. Веретенникова, О.Б. Роль планирования в системе управления предприятием // Управленец. - 2012. - № 7-8. - С. 12-15.
15. Войтоловский Н.В., Калинина А.П., Мазурова И.И. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник. – М.: Юрайт, 2011. – 507с.
16. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: «Дашков и Ко», 2016. – 400с.
17. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2011. – 360с.
18. Головач, О.В., Зарецкий, В.О. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебное пособие. – Мн.: Современная школа, 2010. – 800с.
19. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 696с.
20. Дурнов, В.А. Инструменты финансового планирования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2011. - №3. - С. 109-112.
21. Жмаева, И.В., Иванюсъ, С.С. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность: монография. – М.: Омега-Л, 2012. – 359с.
22. Журова, Л.И., Данкевич, Г.В. Процесс бюджетирования на предприятии // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2011. - № 23. - С. 5-8.
23. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник. – М.: Инфра-М, 2013. – 348с.

24. Ильин, А.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра-М, 2011. – 668с.
25. Кайро, О.В., Кузнецов, С.И. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2014. – 240с.
26. Канке, А.А., Кошечая, И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Форум, 2013. – 288с.
27. Кирьянова, З.В., Седова, Е.И. Анализ финансовой отчетности: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 428с.
28. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2011. – 1024с.
29. Кудрявцев, Е.М. Организация планирование и управление предприятием. – М.: АВС, 2011. – 416с.
30. Куев, Т.А. Бюджетирование как система планирования деятельности организации // Новые технологии. - 2012. - № 1. - С. 121-125.
31. Мельник, М.В., Герасимова, Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Форум, 2014. – 192с.
32. Миловидова, С.Н. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Вопросы региональной экономики. - 2011. - №1. - С. 32-42.
33. Незамайкин, В.М., Юрзинова И.Л. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 467с.
34. Новашина, Т.С., Карпунин В.И., Леднев В.А. Экономика и финансы предприятия: Учебник. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. – 352с.
35. Пашкова, А.П., Скузоватова, О.Г. Формирования информации для управления финансовыми результатами деятельности предприятия // Наука и бизнес: пути развития. - 2013. - № 4(22). - С. 190-193.
36. Управленческий учет и бюджетирование. <http://bud-tech.ru/index.html>

Приложение

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор _____

« ____ » _____ 2018 г.

**Организационно-временной регламент
продаж услуг и проведения маркетинговых
мероприятий ООО СК «Проспект 4»**

1. Общие положения

Организационно-временной регламент продаж услуг и маркетинговых мероприятий включает в себя:

- регламент планирования, контроля и подведения итогов;
- регламент планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий.

Регламент привязывается к типовым хозяйственным операциям, которые регулярно выполняются ООО СК «Прспект 4».

2. Регламент планирования, контроля и подведения итогов объема продаж услуг

Ежегодный план продаж услуг формируется на 1-ое января текущего года ежемесячно с разбивкой по ассортиментным группам.

Ежемесячно план продаж услуг корректируется директором по согласованию с главным бухгалтером продаж услуг с учетом реальных рыночных тенденций, жизненного цикла товара, ценовой политики предприятия в текущем периоде, возможностей предприятия по продвижению продукции в плановом периоде и т. д.

Изменение плана продаж услуг в меньшую сторону не допускается.

Еженедельно директор и главный бухгалтер анализируют динамику текущих продаж услуг:

1. по номенклатуре услуг в разрезе номенклатурных групп;
2. по номенклатуре услуг, участвующей в маркетинговых акциях.

На основании проведенного анализа формируется:

1. решение о разработке маркетинговых мероприятий на следующий плановый период (неделю) по видам номенклатуры;

2. активизации деятельности, направленной на выполнение плана продаж услуг.

В таблице 2.1 схематично представлен регламент планирования, контроля и подведения итогов объема продаж услуг.

Таблица 1

Регламент планирования в отделе продаж услуг

| Операция | срок |
|--|--|
| Формирование плана продаж услуг | 5-ое число месяца, предшествующего плановому |
| Корректировка плана продаж услуг №1 | 7-ое число месяца, предшествующего плановому |
| Анализ и контроль текущих продаж услуг, динамики и тенденций развития | еженедельно с 5 по 27-ое число месяца, предшествующего плановому |
| Корректировка плана продаж услуг №2, уточнение объема продаж услуг по номенклатуре | 28-ое число месяца, предшествующего плановому |
| Корректировка плана продаж услуг №3 (устранение ошибок распределения продаж услуг внутри ассортиментных линеек, расценка планов, формирование плановой себестоимости и планового финансового результата) | До 30-31 - го числа месяца, предшествующего плановому |
| Подведение итогов выполнения плановых показателей отгрузки | До 7 - го числа месяца, следующего за месяцем продаж услуг |

2.2 Контроль исполнения регламента

Контроль исполнения регламента планирования ежемесячного объема продаж услуг возлагается на директора.

В случае нарушения сроков исполнения регламента ответственные лица депремируются в соответствии с пп.1.8 «Положения об оплате труда, условиях премирования и депремирования» от 1.03.2018 года.

3. Регламент планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий

Регламент проведения маркетинговых акций полностью соответствует регламенту продаж услуг. Под маркетинговой акцией ООО СК «Перспект 4» понимается маркетинговая программа, направленная на продвижение ассортимента предприятия в плановом периоде.

Маркетинговая акция разрабатывается директором и главным бухгалтером.

Разрабатываемая маркетинговая программа учитывает:

- рыночные тенденции;
- жизненный цикл продукции;
- ценовую политику предприятия в текущем и плановом периоде;
- имеющуюся на дату расчета маркетинговой программы наценку;
- возможности предприятия по продвижению продукции в плановом периоде.

Маркетинговые акции разрабатываются с использованием скидки в цену за выборку определенного объема продукции. Максимальный размер скидки составляет 5% от прайс-цены предприятия. В таблице 2 схематично представлен регламент планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий по отделу продаж услуг.

Таблица 2

- Регламент планирования маркетинговых мероприятий

| Операция | Срок |
|---|---|
| Разработка маркетинговой программы | до 28-го числа месяца, предшествующего плановому |
| Расчет затрат по маркетинговой программе | до 29-30 числа месяца, предшествующего плановому |
| Оформление и обсуждение маркетинговой программы с менеджерами | 30-31-ое число месяца, предшествующего плановому |
| Контроль исполнения маркетинговой программы | в течении месяца проведения маркетинговых мероприятий |
| Подведение итогов маркетинговых мероприятий | до 8 числа месяца, следующего за месяцем проведения акции |

Таким образом, предлагаемый регламент проведения маркетинговых программ, призванный максимально формализовать проведение маркетинговых акций в течении месяца, контроль расходования денежных средств на их проведение и результатов их эффективности.

3.2 Контроль исполнения регламента

Контроль исполнения регламента планирования, оформления и подведения итогов маркетинговых мероприятий возлагается на главного бухгалтера.

В случае нарушения сроков исполнения регламента ответственные лица депремируются в соответствии с пп.1.8 «Положения об оплате труда, условиях премирования и депремирования» от 1.03.2018 года.