

Экономический университет в Праге

Бакалаврская работа

2016

Желудков Егор

Экономический институт в Праге
Факультет экономики предприятия и менеджмента
Специальность – экономика и менеджмент



Название бакалаврской работы:

Бюджетирование как основа стратегического развития предприятия (организации)

Автор бакалаврской работы: Желудков Егор

Руководитель бакалаврской работы: Doc. Ing. Jan Heřman, CSc.

Заявление

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему “ Бюджетирование как основа стратегического развития предприятия (организации)” разработал самостоятельно, используя литературу и информацию, на которые ссылаюсь.

Прага, 12 мая 2016 г.

ПОДПИСЬ



Название бакалаврской работы:

Бюджетирование как основа стратегического развития предприятия (организации)

Абстракт

Целью работы является совершенствование системы бюджетирования на предприятии. В работе были рассмотрены теоретические основы финансового планирования на предприятии; проведен анализ системы бюджетирования предприятия ООО «Лоза Профи»; предложены направления совершенствования бюджетирования. А именно: усовершенствовать организационную структуру предприятия, четко структурировать все процессы, определить ответственных за них лиц с целью автоматизации операций; стандартизировать документы; усовершенствовать учетную систему предприятия; способствовать объединению бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия, что позволит повысить эффективность всей системы управления; автоматизировать бюджетный процесс на ООО «Лоза Профи».

Ключевые слова

Бюджетирование, финансовое планирование, бюджет, риск.

Name of the bachelor qualification paper:

Budgeting as the base of strategic development of a company (organization)

Abstract:

The aim is to improve the budgeting system in an enterprise. The paper examined the theoretical basis of financial planning at an enterprise; analysed the budgeting system of the company "Loza Profi"; suggested ways of improving the budgeting. Namely: to improve organizational structure of the enterprise, clearly structure all processes, identify the persons responsible for those processes in order to automate operations; standardize documents; improve the company's accounting system; help unify budgeting and organizational structures of the enterprise information which will increase the efficiency of the whole control system; automate the budget process at «Loza Profi».

Key words:

Budgeting, financial planning, budget, risk.

Содержание

Введение	6
Теоретический (методологический) раздел	8
Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии	8
1.1 Сущность и основные принципы финансового планирования	8
1.2 Роль и место бюджетирования в финансовом планировании	14
1.3 Этапы бюджетирования и основные виды бюджетов предприятия	17
Практический раздел: аналитическая часть	22
Глава 2. Анализ системы бюджетирования ООО «Лоза Профи»	22
2.1 Краткая характеристика предприятия	22
2.2 Организация бюджетирования ООО «Лоза Профи»	29
2.3 Анализ формирования основных бюджетов предприятия	31
Практический раздел: творческая часть	36
Глава 3. Совершенствование системы бюджетирования	36
3.1 Проблемы бюджетирования на предприятии	36
3.2 Пути решения проблем бюджетирования ООО «Лоза Профи»	38
3.3 Основные риски трансформации системы бюджетирования ООО «Лоза Профи»	41
Заключение	45
Список литературы	49

Введение

Актуальность. Финансовое планирование определяющий инструмент управления финансовыми ресурсами предприятия. Развитие рыночных отношений в России обусловило значительную трансформацию финансового планирования на предприятиях национальной экономики. Так, в условиях плановой экономики финансовое планирование полностью отражало директивные плановые показатели предприятия. В настоящий момент эти нормы нивелировались, поскольку предприятия не получают директивных указаний, а государственный заказ, если и сохранился, то рассматривается предприятием в виде одной из возможных сфер хозяйственной деятельности.

В то же время, конкурентная рыночная среда актуализирует качество и значимость финансового планирования, поскольку недостаточная его эффективность вызывает негативные результаты деятельности предприятия и даже банкротство. Поэтому финансовое планирование как процесс управления финансовыми ресурсами предприятия, источниками их формирования и направлениям целевого использования обуславливает материальную ответственность управленческого персонала предприятия за его финансовое состояние. Поэтому роль и значимость финансового планирования для обеспечения устойчивого финансового состояния предприятия приобретает особое значение. Анализ проблем финансового планирования предприятия будет способствовать как выявлению противоречий, так и обоснованию путей повышения его эффективности.

Экономические реалии деятельности отечественных предприятий достаточно жесткие, и не воспринимать их означает остаться в недалеком будущем на обочине деловой жизни. Современное предприятие сталкивается с проблемами производственного, финансово-экономического, рыночно-сбытового характера. Непредвиденная рыночная среда, усиление конкуренции, глобализационные процессы требуют работы по обеспечению жизнедеятельности предприятия. Важное значение приобретает бюджетирование. Это связано с тем, что финансовое планирование способствует выживанию предприятий в условиях рыночной экономики. В настоящее время процесс бюджетирования на предприятиях развитых стран представляет сложную функционирующую систему непрерывного планирования, начинается с определения целей бюджетирования и заканчивается контролем его выполнения на всех стадиях. При этом в западной практике с целью более быстрого сбора и обработки необходимой информации и экономии времени менеджеров, вовлеченных в процесс бюджетирования, широко используют

специализированное ПО, Ситуация на наших предприятиях такая, что бюджетирование применяется в узких направлениях. Например, контроль дебиторской и кредиторской задолженности задолженности. Но не для управления активами или роста капитализации, что может способствовать инвестиционной привлекательности предприятия. Другими словами, бюджетирование на предприятиях России имеет узкое направление. Динамичное развитие экономики России, стремление построения открытой экономической модели национальной экономики, интеграция в мировые процессы глобализации выдвигают новые требования и формируют отличия от существующих стандартов деятельности предприятия.

Цель - анализ и обоснование целей, задач, принципов и методов бюджетирования предприятия.

Задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы финансового планирования на предприятии;
- 2) провести анализ системы бюджетирования предприятия;
- 3) предложить направления совершенствования бюджетирования в конкурентной среде.

Предмет исследования- система бюджетирования предприятия.

Объект исследования- ООО «Лоза Профи».

Методы исследования. В процессе написания ВКР использовались такие методы исследования, как нормативный, монографический, статистический, аналитический, табличный, группировки, наблюдения, графический анализ и выборочный метод.

Информационная база исследования:

- 1) учебно-методические материалы по теме исследования;
- 2) нормативно-правовые документы по бюджетированию и контроллингу предприятий;
- 3) аналитические статьи по теме исследования;
- 4) показатели финансовой и хозяйственной деятельности предприятия.

Теоретический (методологический) раздел

Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии

1.1 Сущность и основные принципы финансового планирования

Анализ источников информации показывает, что проблема современного финансового планирования встречается в многочисленных научных. Они показывают всевозможные его направления. В частности, проблема финансового планирования освещены трудами зарубежных исследователей.

Финансовое планирование как инструмент управления является частью общего планирования предприятия. Однако анализ дефиниций финансового планирования свидетельствует об отсутствии единого научного подхода к определению понятия «финансовое планирование». По мнению Самылина А.И.¹, "финансовое планирование" это основной элемент бизнес-плана в ходе обоснования инвестиционных проектов, управление текущим и стратегическим состоянием финансовой деятельности предприятия.

В то же время, Поморцева И.М.² рассматривает процесс финансового планирование инструментом разработки финансового плана - перспективного обобщающего документа, который отражает источники финансирования хозяйственных целей, мер, способствующих обеспечению финансовой устойчивости и увеличению рыночной стоимости предприятия.

Незамайкин В.Н.³ отмечает, что финансовое планирование является процессом обоснования путей достижения предприятием определенных экономических показателей, а финансовый план - финансовый документ, который олицетворяет взаимосвязь планируемых показателей, обобщает имеющиеся ресурсы и обеспечивает воспроизводственные процессы денежного капитала.

Взаимосвязь финансового планирования с планами других подразделений, отмечает Бобылев А.В.⁴, обеспечивает бизнес-план на перспективу, который характеризуется конкретными

¹ Самылин А.И., Баранов И.Н., Лукина О.В. Финансовое планирование денежных потоков компании ОАО «РЖД» // Бизнес в законе, № 5, 2012, с. 150-154.

² Поморцева И.М. и др./ Финансовая политика фирмы./ под ред. Ю.Н.Нестеренко. М.: Экономика, 2012, - 237с.

³ Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансы организаций: менеджмент и анализ. Учебное пособие. – 2-изд., перераб. и доп. - М., изд-во Эксмо, 2005 – 512 с.

⁴ Бобылев, А. В. Эффективность процесса бюджетирования / А. В. Бобылев // Управление корпоративными финансами. – 2012. - №2. – С. 102-108.

финансовыми показателями и интегрирует планы всех подразделений предприятия с целью достижения определенных задач.

Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е.⁵ отмечают, что финансовое планирование является процессом обоснования системы финансовых планов, а также плановых показателей обеспечения развития предпринимательской деятельности предприятия, обеспечения его необходимым финансированием.

Савицкая Г.В.⁶ трактует понятие финансового планирования как процесс определения финансовых целей, установления их соответствия в текущем финансовом состоянии предприятия и формулирование последовательности действий, направленных на достижение поставленных целей.

В итоге финансовое планирование выступает необходимым инструментом расширения оборота производственных фондов, обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта.

Развитие рыночных реформ в России обусловили неоднозначное влияние на состояние промышленных предприятий. Одни из них адаптировались к рыночной среде, для других новые методы хозяйствования оказались достаточно сложными, поскольку обусловили их убыточность и даже банкротство. Статистические данные свидетельствуют, что от 35 до 80% предприятий оказались неспособными найти свое место на рынке.

Исследование проблемы финансового планирования предприятий национальной экономики позволило обобщить ряд противоречий, связанных с его организацией, в частности:

- недостаточной обоснованностью и реальностью финансовых планов;
- несоответствием долгосрочных и краткосрочных планов;
- нарушениями сроков выполнения финансовых планов;
- недостаточной валидностью (объективностью) данных для разработки и анализа финансовых планов;
- недостаточной обоснованностью путей реализации разработанных финансовых планов.

⁵ Бюджетирование. Шаг за шагом; Питер - Москва, 2014. - 480 с.

⁶ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Мн.: Новое знание, 2012. - 703 с.

Отметим, что значительная часть выявленных противоречий финансового планирования обусловлена недостаточной обоснованностью и реальностью финансовых планов. Прежде всего это обусловлено недостаточной объективностью данных относительно элементов себестоимости, структуры формирования добавленной стоимости по отдельным видам продукции, объемов реализации продукции хозяйствующего субъекта, сроков погашения дебиторской задолженности, потребностей финансирования отдельных подразделений предприятия и тому подобное.

В то же время, анализ содержания финансовых планов предприятия свидетельствует и о значительном количестве непригодных для финансового анализа документов.

Рассмотренные противоречия неизбежно детерминируют и третью - необъективность и ущербность планов для управленческого персонала предприятия, в целом нивелирует эффективность планирования как определяющего управленческого процесса. Кроме того, отсутствие регламента формирования финансовых планов и нарушения последовательности операций планирования обуславливают и естественную противоречие долгосрочных и краткосрочных финансовых планов.

Анализ хозяйственной деятельности предприятий национальной экономики свидетельствует, что на финансовое состояние существенное влияние оказывает их избыточная энергоемкость, сложная производственная и социальная инфраструктура, традиционная ориентация производства на объемы, а не на качество продукции, значительная доля отходов и отсутствие технологий их утилизации. Однако, главной причиной указанных недостатков исследователи называют недостаточную ориентированность на конечный результат хозяйственной деятельности, которую целесообразно обеспечивать внедрением финансового планирования и контроля.

Другой проблемой реализации эффективных финансовых планов является их комплексность. Последняя, по нашему мнению означает, что объективный финансовый план должен отражать не только план доходов и расходов, но и реальные доходы, убытки, движение дебиторской задолженности и т. Для анализа и оценки руководством возможных результатов операционной деятельности предприятия, тенденций изменения ключевых плановых показателей необходимо использование инструментов факторного анализа.

Большинство предприятий национальной экономики в ходе выполнения финансовых планов анализируют такие показатели как выручка от реализации продукции предприятия, ее себестоимость и прибыль. В то же время недостаточно анализируются показатели рентабельности

собственного капитала, активов, их оборачиваемости, запаса финансовой прочности, темпов экономического роста и тому подобное. Кроме того, предприятия часто пренебрегают и плановым балансом и анализом его структуры, динамикой финансовой устойчивости и ликвидности предприятия. Отсутствие такого анализа как в ходе оперативного текущего финансового планирования, так и в долгосрочном планировании снижает его эффективность.

Повышению эффективности финансового планирования, по нашему мнению, способствует координация руководителем формирования окончательного финансового плана по личным участием и тщательным анализом данных задействованных разработчиков и подразделений предприятия.

В связи с этим, финансовое планирование предприятия в условиях рынка требует совершенствования целей, задач, принципов и методов его организации.

Основной целью финансового планирования предприятия, по нашему мнению, является обеспечение предприятия финансированием, для осуществления определенных целей предприятия, экономических пропорций его развития, путей использования финансовых ресурсов и достижения определенных финансовых показателей.

Сущность финансового планирования проявляется прежде всего в его принципах (рис. 1.1).



Рисунок 1.1-Принципы финансового планирования предприятия

Принцип научности – это обоснование планируемых финансовых показателей на основе анализа текущих отчетных данных с целью определения перспектив развития предприятия и результатов его деятельности.

Принцип комплексности -предопределяет органическую потребность взаимосвязи показателей финансового плана.

Принцип оптимальности выдвигает необходимость наиболее рационального использования капитала и задействованных финансовых ресурсов, соблюдение планируемых сроков.

Принцип платежеспособности приводит обеспечение финансовым планированием контроля текущей платежеспособности предприятия, наличия ликвидных средств для погашения краткосрочных финансовых обязательств.

Принцип обеспечения рентабельности капиталовложений предполагает необходимость выбора в ходе финансового планирования наиболее оптимального способа финансирования, который обеспечивая максимальную рентабельность (например, финансового лизинга, инвестиционного селенга и т.д.).

Принцип сбалансированности рисков обуславливает необходимость отражения в финансовых планах целесообразности финансирования особо рискованных долгосрочных инвестиций за счет собственных средств.

Принцип приспособления к потребностям рынка предполагает необходимость ориентации в ходе финансового планирования на текущую рыночную конъюнктуру, обеспеченность собственными и привлеченными средствами предприятия.

В ходе решения задач финансового планирования предприятие взвешивает имеющиеся финансовые ресурсы и источники их поступления для решения намеченных задач, обосновывает распределение средств в бюджет, внебюджетные фонды, банков и других кредиторов, распределяет и направляет использования прибыли, осуществляет баланс планируемых расходов и доходов на принципах самокупаемости и самофинансирования.

Финансовое планирование должно реализовывать модели поведения предприятия во взаимосвязи с меняющимися рыночными ситуациями. Контролировать материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

Финансовое планирование обобщает не только доходы и расходы, но и определяет конкретные источники покрытия каждой статьи расходов. Для этого предприятие использует ряд методов финансового планирования: балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, оптимизации плановых решений, экономико-математического моделирования.

Балансовый метод предполагает балансирование не только итоговых показателей доходов и расходов, но и определяет конкретные источники их покрытия по каждой статье расходов. Его применение целесообразно в ходе прогнозирования поступлений и выплат денежных фондов, составление квартальных планов доходов и расходов предприятия, платежного календаря и тому подобное.

Нормативный метод состоит в разработке финансовых норм и технико-экономических нормативов. На основе которых определяются размер необходимых финансовых ресурсов и потребности предприятия, и источники их финансирования. Нормативами являются ставки налогов, сборов и взносов, нормы амортизационных отчислений, оборотных средств. Различают нормы и нормативы по видам экономической деятельности, региональные и индивидуальные.

Расчетно-аналитический метод осуществляется путем сравнения и анализа базовых (планируемых) и фактических финансовых показателей планируемого периода. Реализация указанного метода финансового планирования предполагает и разработку нескольких вариантов планируемых расчетов с целью выбора наиболее оптимального. В данном случае критериями

выбора оптимального варианта могут быть показатели максимизации дохода, прибыли (дохода), удельной прибыли на единицу вложенного капитала; реальная экономия финансовых ресурсов, текущих затрат, материалов; показатели минимизации вложенного капитала при максимально эффективном результате подобное.

Экономико-математическое моделирование позволяет варьировать количественным соотношением различных показателей и факторов, находить их взаимосвязи и определять тенденции финансовых результатов. Экономико-математическая модель как математическое обобщение факторов финансового анализа характеризует структуру и закономерности изменения исследуемого экономического явления на основе математических вычислений. Экономико-математическое моделирование может осуществляться как по функциональным, так и за корреляционными связями, позволяет в ходе финансового планирования перейти от средних до оптимальных величин. Привлечение современных информационных технологий к финансовому планированию предприятия существенно повышает уровень его научной обоснованности, расширяет аналитические возможности, делает разработку значительного количества вариантов планов, ориентируясь на меняющиеся конкурентные условия рынка, целесообразные варианты развития предприятия с последующим выбором наиболее приемлемого финансового плана.

1.2 Роль и место бюджетирования в финансовом планировании

Развитие технологий финансового планирования приводит к широкому внедрению в практику управления предприятиями системы бюджетирования, которая в настоящее время является наиболее эффективной системой управления в области финансов.

Бюджетирование- это технология управления, показатель качества управления хозяйствующего субъекта, соответствия уровня его менеджмента современным требованиям. В основу бюджетирования положен консолидированный бюджет или план работы предприятия во всех сферах. Это объединяет отдельные бюджеты, создает потоки информации и позволяет принимать управленческие решения в области финансового планирования. Структура бюджета зависит от предмета бюджета, от степени интеграции процесса разработки бюджета с финансовой структурой предприятия, от размера организации. Составляющие системы бюджетирования на конкретном предприятии избираются в зависимости от хозяйственной деятельности и организации и финансовой работы: принимается решение о виде основного и

частных бюджетов, и, соответственно, к технологии самой системы бюджетирования. Чаще всего используется структура консолидированного бюджета, предусматривающий выделение оперативного и финансового планирования.

Система бюджетирования основывается на двух понятиях: план и факт. Бюджетное планирование на предприятии включает два этапа: планирование - собственно разработка бюджетов и мониторинг - контрольный сопровождение, надзор за исполнением бюджетов. Важное место в бюджетировании занимает контроль. Целью контроля и анализа выполнения плановых бюджетных показателей является управление отклонениями, влияющие на конечные результаты деятельности фирмы. В процессе контроля необходимо провести следующие операции:

- анализ фактических результатов хозяйственной деятельности;
- выявление отклонений от плановых показателей и анализ причин;
- принятие управленческих решений по корректировке планов и бюджетов.

Для осуществления этих функций нужно наладить действенную систему контроля. Иерархическая структура бюджетов предприятия позволяет установить эффективный контроль за движением финансовых потоков и создает условия для реализации эффективной финансовой стратегии. В основе системы контроля должен находиться контроль затрат. Для осуществления контроля расходов используются расчеты отклонений, в результате которых:

- выявляются отклонения, которые выявлены при помощи управленческого учета;
- оцениваются масштабы влияния отклонений на запланированный результат;
- определяется характер отклонений и их причины;
- на основе отклонений разрабатываются рекомендации в сфере управленческих решений.

Для оценки влияния отклонений на запланированный результат, чаще всего используется метод расчета удельного веса отдельных статей. На предприятиях массового и серийного производства для расчета отклонений целесообразно использовать нормативный метод.

В процессе проведения контроля бюджетов по отклонениям, по нашему мнению, необходимо учитывать следующее:

- контроль за отклонениями не способен предотвратить совершение отдельных операций финансово-хозяйственной деятельности, приводящие к негативным изменениям;
- контроль за отклонениями является наиболее эффективным на длительных бюджетных периодах, проводимых на регулярной основе.

Кроме того, большинство бюджетов являются статическими, так как рассчитываются на определенный ожидаемый уровень производства или продажи. При этом фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми и это не зависит уровня реализации. С целью обеспечения эффективности системы контроля расхода статические бюджетные показатели должны быть скорректированы на фактический выпуск. Для этого используется гибкий бюджет. Он учитывает изменения затрат в зависимости от изменения объема реализации. В процессе бюджетирования целесообразно учитывать специфику деятельности предприятия. В частности, если бизнес напрямую зависит от импорта, необходимо следить за рынком и прогнозировать колебания валютного курса. Если в обороте предприятия значительная часть кредитных средств, необходимо контролировать ситуацию на банковском рынке, отслеживать динамику процентных ставок.

Эффективность бюджетирования заключается в согласованности деятельности подразделений предприятия и подчинению их общей стратегической цели путем разработки для каждого подразделения бюджета с параметрами деятельности.

Внедрение комплексной системы бюджетирования на предприятии позволяет создать единую систему планирования и обеспечить практическое управление снижением расходов по предприятию в целом. В результате согласования расходов и источников ресурсов повышается качество текущего и стратегического планирования и предприятие получает более широкие возможности по определению эффективных путей увеличения прибыли и рентабельности.

Обязательным условием эффективного финансового планирования является определение центров затрат и доходов (это центры ответственности). Подразделения, которые обеспечивают внутренних потребителей или измерения выхода продукции которых затруднено целесообразно превращать в центры затрат. Подразделения, выпускающие конечную продукцию целесообразно превращать в центры доходов и прибыли.

Текущее финансовое планирование контролирует поступление денег на предприятие. Для этого, как правило, необходимо использовать такие методы вычисления и анализа денежных поступлений: анализировать сведения о поставках продукции по предоплате и с отсрочкой платежа.

Анализ и оценка качества финансовых планов как важное условие реализации определенных целей и задач хозяйственной деятельности предприятия целесообразны для их реализации и совершенствования. В то же время, результаты финансового планирования в значительной степени зависят от двух взаимообусловленных факторов - качества планируемых

показателей хозяйственной деятельности предприятия и уровня обязательности выполнения персоналом утвержденных высшим руководством предприятия финансовых планов.

Итак, финансовое планирование обуславливает необходимость анализа не только определенной цели развития предприятия или его подразделения, но и уровня реализации намеченной цели.

Поэтому и текущая, и перспективная деятельность хозяйствующего субъекта всегда связана и с разработкой, и с реализацией планов.

Качество финансового планирования предприятия в условиях рынка определяется прежде всего соответствием уровня удовлетворения интересов потребителя производственным возможностям предприятия в условиях ограниченных ресурсов, которая определяет свободу предпринимательской деятельности. В то же время, специфика отношений производства и реализации продукции отражает динамичное состояние хозяйствующего субъекта как системы.

Оценку качества финансового планирования целесообразно осуществлять на основе системы показателей. Они показывают их реальность, оптимальность, уровень точности и риска и тому подобное.

Реальность финансовых планов отражает возможность их реализации продукции в ближайшей перспективе. А основным признаком фактического выполнения финансовых планов служит уровень достижения определенных целей в определенных внешних и внутренних условиях.

1.3 Этапы бюджетирования и основные виды бюджетов предприятия

Одним из самых эффективных видов финансового планирования предприятия является бюджетирование как процесс составления смет доходов и расходов всех подразделений предприятия и его служб. Структура сводного бюджета, которая отражает процесс финансового прогнозирования и планирования, представлена на рисунке 1.2.

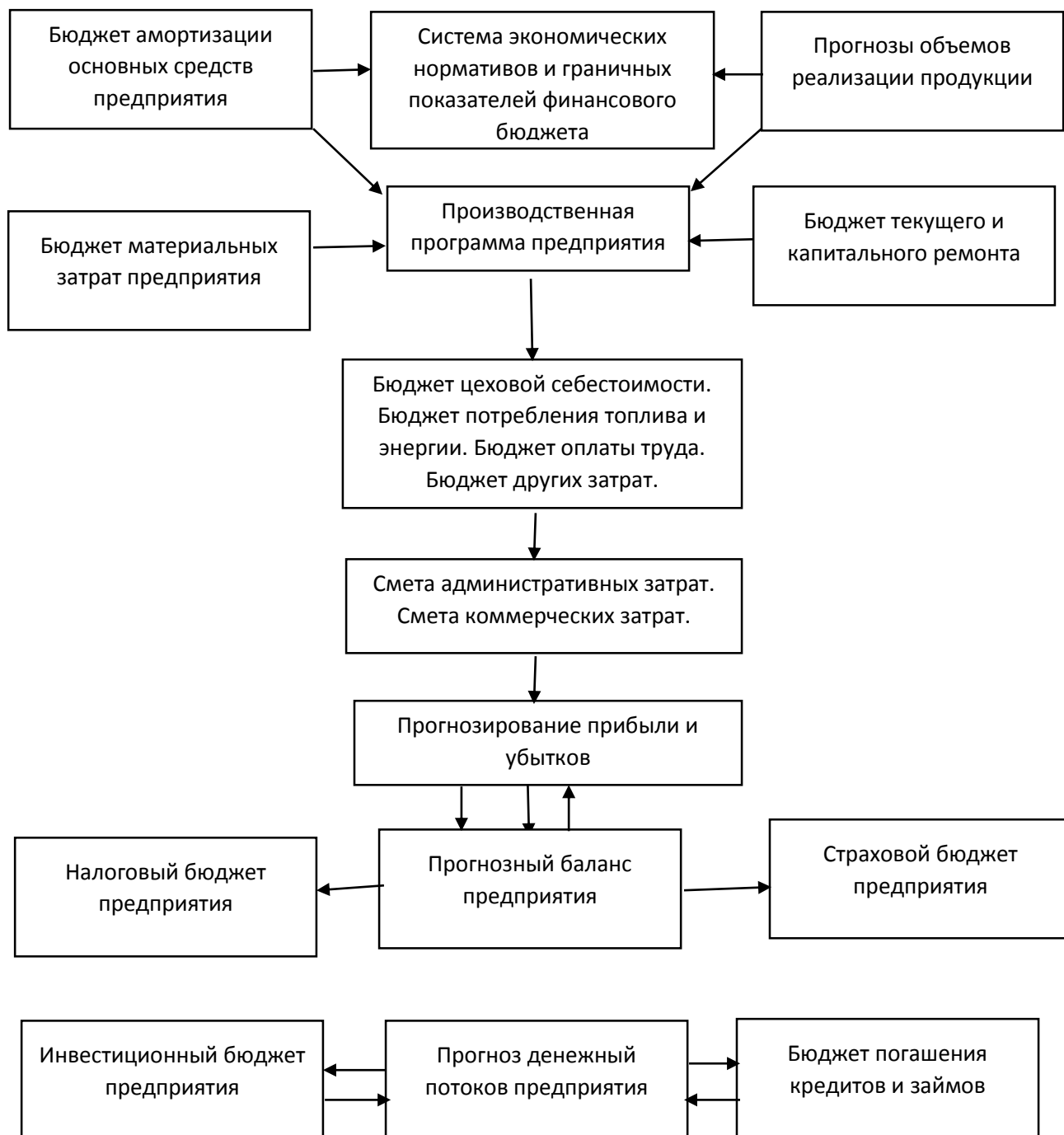


Рисунок 1.2- Структура сводного бюджета как процесса финансового прогнозирования и планирования хозяйствующего субъекта

Составление финансовых бюджетов хозяйствующего субъекта как основа внутреннего хозяйственного оперативного планирования затрат и результатов включает:

- 1) бюджетное планирование подразделений хозяйствующего субъекта;
- 2) сводное(комплексное) бюджетное планирование деятельности хозяйствующего субъекта .

Бюджетное планирование подразделений хозяйствующего субъекта предусматривает разработку:

- бюджета основного и дополнительного фондов оплаты труда;
- бюджета материальных затрат предприятия на основе нормирования расхода сырья, комплектующих, материалов и объемов производственных программ структурных подразделений;
- бюджета потребления топлива и энергии;
- бюджета амортизации основных средств предприятия, отражающий направления ее использования на капитальный, текущий ремонт и реновацию;
- бюджета прочих расходов (командировочные, транспортные расходы и т.д.);
- бюджета погашения кредитов и займов, который целесообразно разрабатывать в виде графика- плана платежей;
- налогового бюджета, который включает все налоги и обязательные платежи в Государственный бюджет России, а также во внебюджетные фонды.

Разработка бюджетов структурных подразделений основывается на принципе декомпозиции, который предусматривает подчинение и детализации бюджетов нижестоящих уровней бюджета высшего уровня. Сводные бюджеты каждого структурного подразделения разрабатываются ежемесячно. Поэтому для равномерного обеспечения подразделений и предприятия в целом оборотными средствами детализируются ежедневные затраты и месячные затраты.

Алгоритм составления сводного бюджета предприятия представлен на рис. 1.3.

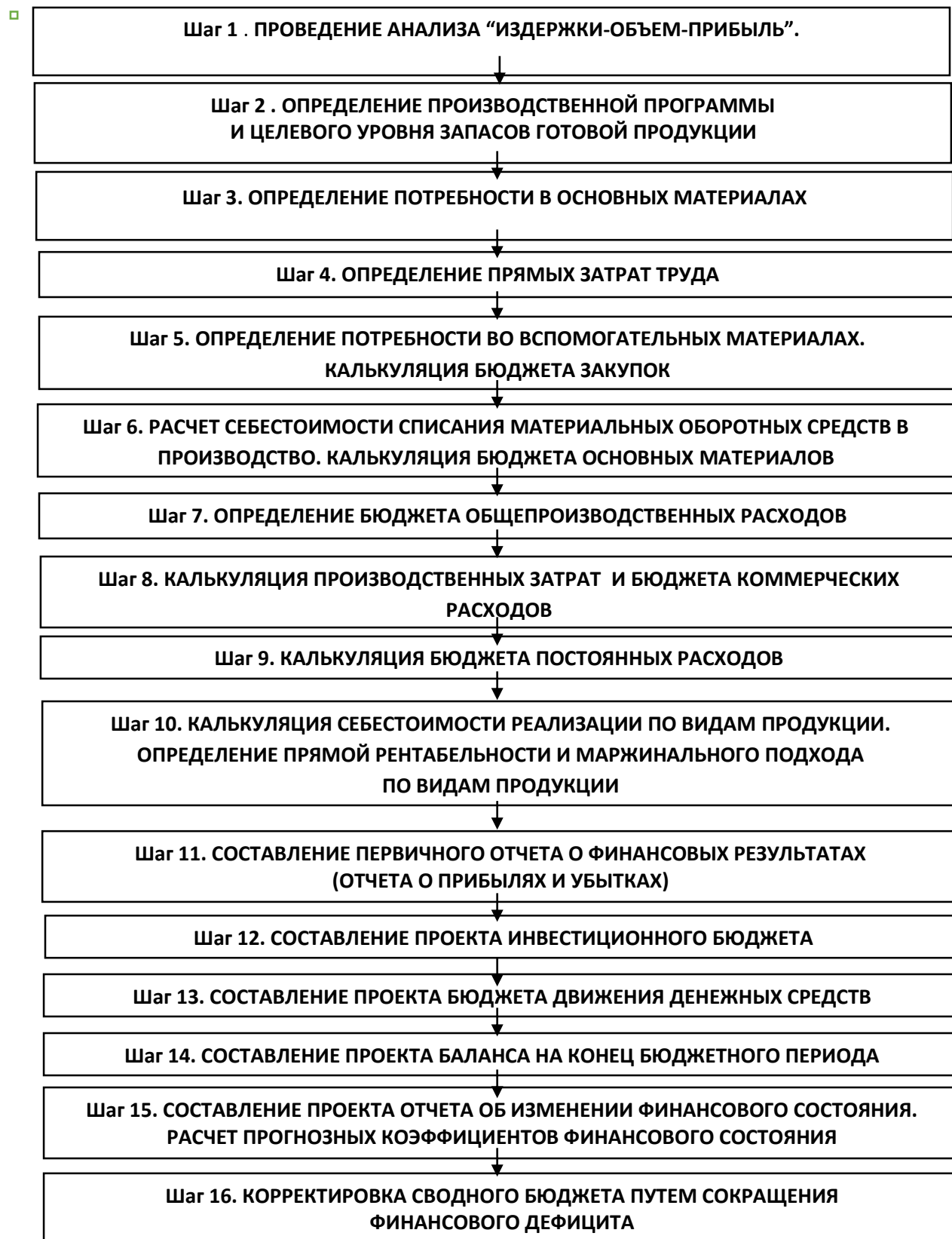


Рисунок 1.3 - Алгоритм составления сводного бюджета предприятия

Выводы. Таким образом, планирование как основа повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является важным средством достижения главных экономических и социальных целей его развития. Важнейшими направлениями повышения качества финансового планирования является прежде всего совершенствование методологии формирования его нормативной базы, создание условий для роста профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирования персонала, который разрабатывает и исполняет планы. Это указывает на интеграцию научных, методических, производственных и трудовых факторов эффективного финансового планирования.

Экономические реалии деятельности отечественных предприятий достаточно жесткие, и не воспринимать их означает остаться в недалеком будущем на обочине деловой жизни. Современное предприятие столкнулось с большим количеством проблем производственного, финансово-экономического, рыночно-сбытового характера. Непредвиденная рыночная среда, усиление конкуренции, глобализационные процессы требуют работы по обеспечению жизнедеятельности предприятия. При этом особое значение приобретает бюджетирование. Это связано с тем, что комплексное финансовое планирование способствует функционированию предприятий в условиях рыночных отношений.

Практический раздел: аналитическая часть

Глава 2. Анализ системы бюджетирования ООО «Лоза Профи»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Лоза Профи» было создано в г. Иваново. Директором предприятия является Градусов Алексей Владимирович. Адрес предприятия: 153038, г Иваново, пр-кт Текстильщиков, д 125.

Предприятие производит стулья, кресла и другую мебель для сидения. Неосновным видом деятельности является изготовление прочей мебели, изготовление изделий с применением материала пробка, соломка и прочих материалов для плетения. Структура деятельности ООО «Лоза Профи» находится на рисунке 2.1.

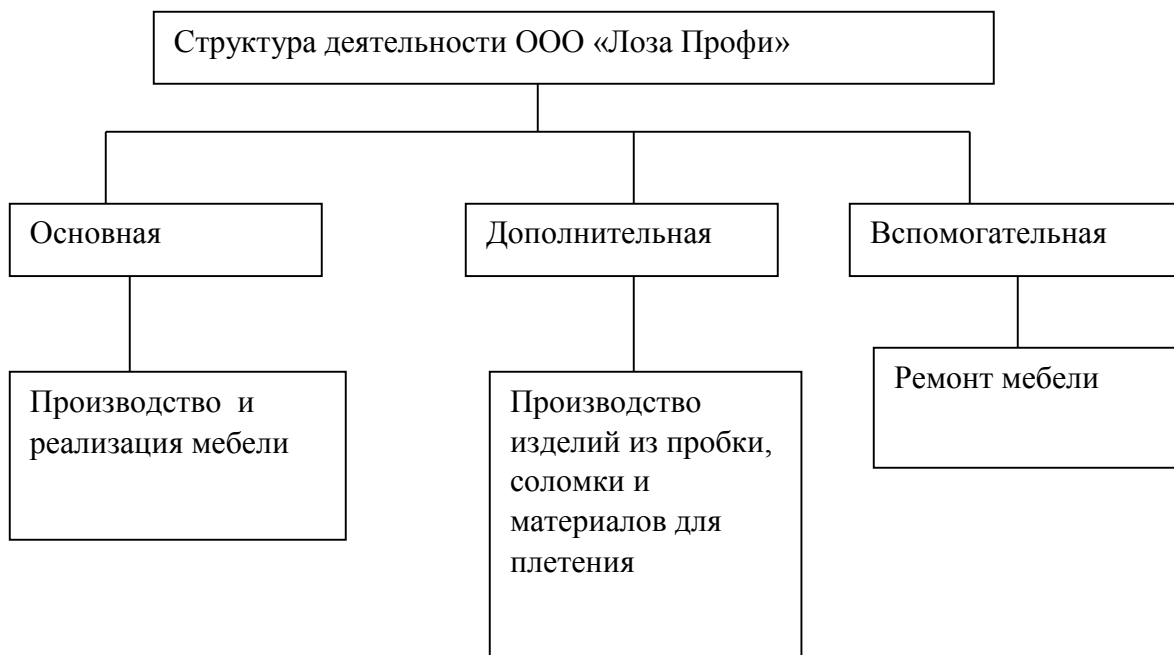


Рисунок 2.1 -Структура деятельности ООО «Лоза Профи»

Продукция этого предприятия имеет доступную цену, обладает долговечностью и высоким качеством.

От правильности формирования организационной структуры, а также от ее соответствия цели деятельности предприятия, зависит эффективность управления деятельностью ООО «Лоза Профи». Организационная структура ООО «Лоза Профи» представлена на рис. 2.1. Схема показывает слаженную взаимосвязь всех подразделений.

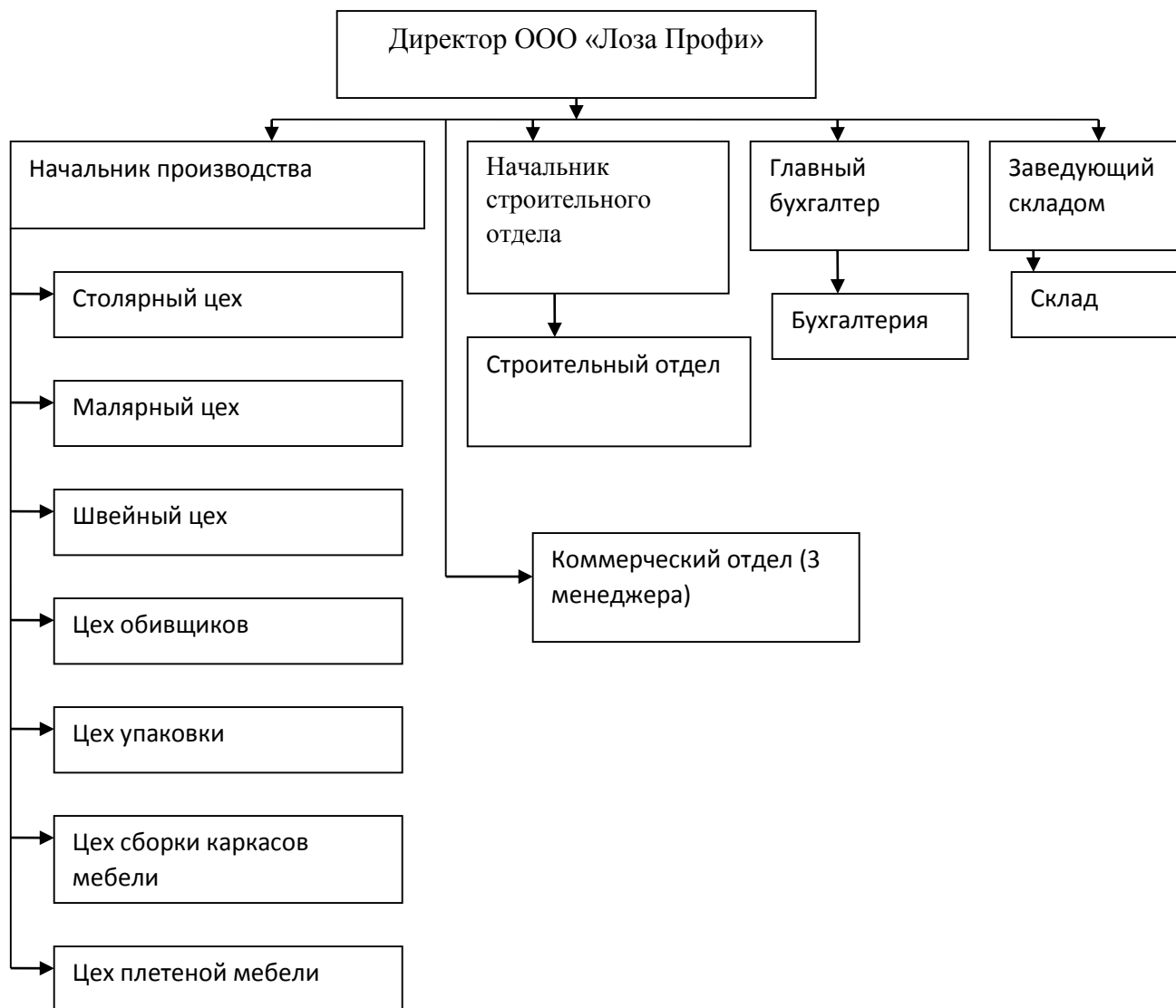


Рисунок 2.2 - Организационная структура ООО «Лоза Профи»

Формирование такого вида организационной структуры ООО «Лоза Профи» было вызвано такими факторами, как:

- масштаб и вид организации;
- направление ее деятельности;
- число стратегических бизнес – единиц;
- стратегические планы и др.

Управление ООО «Лоза Профи» в соответствии с организационной структурой осуществляется директором. Он осуществляет управление и контроль всей деятельности

предприятия. Руководители отделов подчинены директору и в их обязанности входит решение задач, которые связаны с работой подотчетных отделов. Обратная связь директора и руководителей отделов происходит на еженедельных совещаниях, на которых решаются проблемы, которые возникают на предприятии.

Количество сотрудников ООО «Лоза Профи» составило 98 человек.

К недостаткам такой организационной структуры ООО «Лоза Профи» можно отнести:

- перегрузка руководителей верхнего уровня;
- отсутствие звеньев по планированию решений;
- волокита при решении вопросов между подразделениями;
- отсутствие маркетингового отдела.

Положительные стороны организационной структуры ООО «Лоза Профи»:

- связь между подразделениями отличается четкостью ;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция на приказания руководителя подразделения.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Лоза Профи».

Проведем SWOT-анализ для оценки конкурентной позиции предприятия на рынке.

Исследование внешней среды целесообразно начинать с оценки общих тенденций рынка, на котором работает данное предприятие, анализ конкурентов и потребителей. Анализ внешней среды предполагает обработку собранных статистических материалов.

Изучим деятельность конкурентов предприятия по таким показателям:

- виды продукции;
- цена;
- обслуживание;
- качество продукции;
- сроки исполнения заказа;
- виды рекламы;
- расположение предприятия.

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности предприятий-конкурентов ООО «Лоза Профи»

Показатель	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Наименование предприятия	МС Мебель	Наша Мебель	ООО «Лоза Профи»	Зигфлес Рус
Направление деятельности	Изготовление стульев, кресел и другой мебели из лозы	Изготовление стульев, кресел и другой мебели из лозы	Изготовление стульев, кресел и другой мебели из лозы	Изготовление стульев, кресел и другой мебели из лозы
Ассортимент	Мебель бытовая, садовая и плетеная из лозы	Стулья, кресла и другая мебели из лозы	Мебель бытовая, садовая и плетеная из лозы. Производство изделий культурно-бытового назначения из лозы	Изготовление Стулья, кресла и другая мебель из лозы для дома и сада
Цены	Высокие цены	Средние цены	Средние цены	Низкие цены
Уровень обслуживания	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий
Формы обслуживания	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе или Интернет-магазине
Способ реализации	Розничная. Оптовая.	Розничная. Оптовая.	Розничная. Оптовая.	Розничная. Оптовая.
Сроки выполнения	От 1 дня	От 2 дней	От 1 дня	От 1 дня
Вид рекламы	Печатные объявления в газетах и журналах, телевизионная реклама	Реклама на радио, печатная реклама	Интернет, печатная реклама	Печатные объявления в газетах и журналах
Место расположения	Центр г Иваново	Спальный район	Центр г Иваново	Центр г Иваново

Проанализировав конкурентов ООО «Лоза Профи» можно сделать вывод, что главным конкурентом является ООО «Зигфлес Рус». Это связано с низкой ценовой категорией, а также предоставлением Интернет-продаж, что является очень актуальным в настоящее время.

Для оценки сил и слабостей формулируются ключевые факторы успеха (КФУ), т.е факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке (таблица 2.2).

Ключевые факторы успеха оцениваются по девятибалльной шкале с весовыми коэффициентами важности каждого критерия. Шкала имеет следующую градацию: 9-очень привлекательный, 7-привлекательный, 4,5- неплохой, 3-непривлекательный, 0-очень непривлекательный.

Таблица 2.2 - Сравнительный анализ ООО «Лоза Профи» и конкурентов

№	Показатель	Весо вой коэф фици ент	ООО «Лоза Профи»		Конкурент А(МС Мебель)		Конкурент Б(Наша Мебель)		Конкурент В(Зигфлес Рус)	
			Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка
1. Факторы, характеризующие предприятие										
1. 1	Репутация фирмы	0,1	7	0,7	9	0,9	7	0,7	9	0,9
1. 2	Квалификация персонала	0,1	9	0,9	9	0,9	4,5	0,45	9	0,9
1. 3	Месторасположен ие офиса	0,08	7	0,56	9	0,72	4,5	0,36	9	0,72
2. Факторы, характеризующие продукцию, услуги										
2. 1	Ассортимент	0,12	4,5	0,54	9	1,08	7	0,84	9	1,08
2. 2	Цены	0,2	7	1,4	4,5	0,9	9	1,8	5	1
2. 3	Способ реализации	0,09	7	0,63	9	0,81	4,5	0,405	9	0,81
3. Факторы маркетинга										
3. 1	Исследование рынка	0,09	7	0,63	9	0,81	4,5	0,405	9	0,81
3. 2	Организация рекламы	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	8	0,8
3. 3	Активность продвижения	0,12	7	0,84	7	0,84	7	0,84	8	0,96
Итого		1		6,9		7,66		6,5		7,98

Из таблицы видно, что самые высокие взвешенные оценки имеют ООО «Зигфлес Рус» (она равна 7,98) и ООО «МС Мебель» (она равна 7,66), самую низкую – ООО «Наша Мебель», ее рейтинговая оценка 6,5. ООО «Лоза Профи» имеет среднюю взвешенную оценку 6,9, это третье место среди всех рассматриваемых фирм. Для того, чтобы повысить свой рейтинг, ООО «Лоза Профи» нужно расширить ассортимент услуг и улучшить рекламную деятельность. Если учесть, что все рассматриваемые предприятия приблизительно одинаковы по размеру и своим

возможностям, то у ООО «Лоза Профи» есть все возможности для увеличения объемов продаж своих услуг и повышения конкурентоспособности.

По данным таблицы 2.3 определяется конкурентный профиль, по отношению к которому построим конкурентный профиль ООО «Лоза Профи».

Таблица 2.3 - Конкурентный профиль ООО «Лоза Профи» по отношению к конкуренту МС Мебель

№	Показатели	Отклонение, баллы					Степень приоритетности
		-2	-1	0	1	2	
1	Репутация фирмы		x				1 степень
2	Квалификация персонала			x			5 степень
3	Цена				x		2 степень
4	Реклама		x				3 степень
5	Ассортимент товаров и услуг		x				4 степень
6	Месторасположение офиса			x			6 степень
7	Опыт работы на рынке туристических услуг		x				7 степень

Анализ конкурентного профиля ООО «Лоза Профи» позволяет определить сильные и слабые стороны нашего предприятия по сравнению с конкурентом МС Мебель. Сильной стороной ООО «Лоза Профи» является более низкая цена по сравнению с конкурентом. Слабыми сторонами являются следующие факторы:

- ООО «Лоза Профи» является молодой организацией;
- недостаточный ассортимент предоставляемой продукции и услуг;
- недооценка значимости проведения постоянных маркетинговых исследований.

Проведем анализ потребителей, который проводится на основе анкетирования. Данные анкетирования представим в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4 - Потребители ООО «Лоза Профи»

Тип сегмента	Количество, чел		Доля, %		Отклонение, +/- %
	2014 год	2015 год	2014 год	2015 год	
1. Возраст, лет					
20-35 лет	147	135	28	27	-1
36-51 лет	290	264	55	53	-2
52-65 лет	110	100	17	20	+3
Итого	547	499	100	100	-
2. Доход, руб					
До 20000	191	165	35	33	-2
20000-45000	268	230	49	46	-3
более 45000	88	104	16	21	+5
Итого	547	499	100	100	-
3. Семейное положение					
Семейные пары	329	324	60	65	+5
Бездетная молодежь до 28 лет	109	75	20	15	-5
Семейные пары без детей	109	100	20	20	0
Итого	547	499	100	100	-

Проведя анализ анкетирования, мы определили социально-демографические характеристики потребителей ООО «Лоза Профи».

С первых дней работы главной задачей ООО «Лоза Профи» было завоевание и сохранение доверия широкого круга клиентов, как иностранных, так и российских.

Для улучшения конкурентной позиции ООО «Лоза Профи» предлагаем следующие мероприятия:

- расширение ассортимента направлений фирмы;
- увеличение количества партнеров, через которых можно осуществлять продажу мебели;
- внесение изменений в организационную структуру, за прошлый год путем введения новой должности-маркетолога. Создание маркетингового отдела.
- разработка рекламной кампании.

2.2 Организация бюджетирования ООО «Лоза Профи»

Рассмотрим процесс бюджетирования на предприятии ООО «Лоза Профи».

Финансовое планирование осуществляется руководителем предприятия и главным бухгалтером. Самостоятельный финансовый отдел на предприятии не создан. Этапы финансового планирования ООО «Лоза Профи» приведены на рис.2.3.

Первый этап заключается в анализе финансовых показателей за прошедший период. Для этого используют финансовую отчетность предприятия.

На втором этапе производится составление основных прогнозных финансовых документов. А именно, прогноз баланса, прогноз отчета о прибылях и убытках и прогноз отчета о движении денежных средств.

На третьем этапе происходит уточнение и конкретизация прогнозных финансовых отчетов при помощи составления текущих финпланов.

Четвертый этап представляет собой оперативное финпланирование.

Оперативное финпланирование представляет собой составление платежного календаря, кассового плана, а также производится расчет потребности предприятия в краткосрочном кредитовании.

После подготовки всех документов происходит составление бизнес-плана.



Рисунок 2.3-Этапы финансового планирования на ООО «Лоза профи»

Руководители подразделений составляют проекты финансовых планов, передают главному бухгалтеру, который составляет из этих планов финансовый план предприятия.

Зачастую планы подразделений содержат небольшой рост объема продаж и более значительный рост затрат.

Далее к этим цифрам добавляются маркетинговый план, проект капиталовложений и т.д. и главный бухгалтер формирует прогнозную финотчетность и проект бизнес-плана.

В течении следующего года главбух контролирует выполнения финансовых планов. Чтобы издержки не превышали запланированные значения и чтобы доходы были не меньше плановых.

Основные недостатки финансового планирования на ООО «Лоза профи»:

- 1) Нет установленных бюджетных форм для заполнения с указанными датами их составления. Нет санкций за неисполнение сроков их сдачи.
- 2) Используется балансировка планов, которая является очень трудоемким процессом. Несколько раз руководители вынуждены переделывать свои годовые планы. Т.к. при их согласовании и составлении общего финансового плана предприятия у директора и главбуха появляются сводные расчеты и они являются неудовлетворительными. Поэтому приходится переделывать еще раз.

2.3 Анализ формирования основных бюджетов предприятия

На предприятии ООО «Лоза Профи» самыми основными документами для составления планов (бюджетов) являются планы продаж и план производства. В плане продаж отражается информация об объеме продаж, который запланирован, а также о ценах и доходе, который планируется получить на предприятии согласно плану производства.

На ООО «Лоза профи» план продаж разрабатывается на основании наличия двух документов:

- 1) заказ-план, который поступает от предприятий-реализаторов;
- 2) заявок, которые предприятие заключает на свободном рынке.

В таблице 2.5 представлен план продаж ООО «Лоза Профи».

Таблица 2.5-План продаж ООО «Лоза Профи» на 2016 год.

Изделие	Январь			...	Декабрь			Итого		
	Цена (руб)	Кол-во	Сумма, тыс. руб.		Цена (руб)	Кол-во	Сумма, тыс. руб.	Сред. цена (руб)	Кол-во	Сумма, тыс. руб.
Стул «Лора»	1500	1500	2250		1600	1400	2240	1550	16200	25110
Кресло «Адель»	2400	1000	2400		2500	900	2250	2450	11400	27930
Пуф «Миранда»	960	900	864		1000	1000	1000	980	11600	11368
Всего		3400	5514			3300	5490		39200	64408

Очень важно, насколько точно составлен план продаж. Так как без точного прогноза доходов, руководство ООО «Лоза Профи» не сможет определить ключевые показатели в области финансов и исходя из этого не сможет принять верные стратегические решения в планируемом году.

На предприятии ООО «Лоза Профи» производственный план составляется в цехах предприятия, потом его утверждает начальник производства. В плане производства находятся задания для каждого цеха в отдельности на запланированный период.

План производства на 2016 год ООО «Лоза Профи» представлен в табл. 2.6.

Таблица 2.6-План производства продукции на 2016 год ООО «Лоза Профи», штук

Изделие	Январь		...	Декабрь		Итого	
	Спрос	Произв. мощность		Спрос	Произв. мощность	Спрос	Произв. мощность
Стул «Лора»	1500	1300		1400	1300	16200	16500
Кресло «Адель»	1000	950		900	900	11400	10500
Пуф «Миранда»	900	850		1000	850	11600	11800
Всего	3400	3100		3300	3050	39200	38800

Т.о. если предприятие работает при максимальной загрузке оборудования, то годовой объем производства составит 38800 изделий. Для того, чтобы предприятие смогла удовлетворить спрос на свою продукцию из лозы, ему необходимо произвести еще 400 ($39200-38800=400$) изделий.

План продаж дает возможность правильно распределить загрузку оборудования, но его выполнение создает дополнительные проблемы, которые связаны с персоналом и загрузкой производственных мощностей. Рассмотрим план продаж ООО «Лоза Профи» в январе 2016 года, по его данным должно быть выпущено 1500 стульев «Лора», 1000 кресел «Адель», 900 пуфов «Миранда». Все три изделия выпускаются на одном оборудовании, однако для каждого вида мебели необходимо перенастраивать оборудование. Есть два варианта организации производства:

- 1) производить каждый день: 50 стульев «Лора» ($1500 \text{ шт} / 30 \text{ дней} = 50 \text{ шт}$), 34 кресла «Адель» ($1000 \text{ шт} / 30 \text{ дней} = 34 \text{ шт}$), 30 пуфов «Миранда» ($900 \text{ шт} / 30 \text{ дней} = 30 \text{ шт}$).
- 2) производить 13 дней только стулья «Лора», 9 дней кресла «Адель», 8 дней пуфы «Миранда».

При первом варианте снижается уровень производительности труда, а также увеличиваются затраты на переналадку станков. А при втором варианте производства получится, что в первую половину месяца не будет продано ни одного кресла «Адель» и ни одного пуфа «Миранда».

В плане производства показывается объем продукции и ассортимент, который запланирован в производстве. Для составления плана потребления сырья, на ООО «Лоза Профи» используют данные о количестве их потребления для конечного производства изделия. Используется смета сырья и материалов. В свою очередь эта смета составлена на основании технических условий, которые утвердил руководитель ООО «Лоза Профи».

План затрат ООО «Лоза Профи» представлен в табл. 2.7.

Таблица 2.7-План затрат на материалы и сырье ООО «Лоза профи»

Сырье и материалы		Январь	Февраль	...	Декабрь	Итого
Лоза	Количество, т	2	2,1	...	2,3	26,4
	Цена, тыс. руб	21	22	...	24	-
	Сумма, тыс. руб	42	46,2	...	55,2	607,2
Ткань из льна	Количество, м	360	380	...	400	4560
	Цена, тыс. руб	0,08	0,09	...	0,1	-
	Сумма, тыс. руб	28,8	34,2	...	40	410,4
Пленка из полипропилена	Количество, т	0,3	0,33	...	0,27	3,72
	Цена, тыс. руб	110	112	...	113	-
	Сумма, тыс. руб	33	36,96	...	30,51	416,64
Лента для упаковки	Количество, т	2	2,1	...	2,2	26,4
	Цена, тыс. руб	23	23,4	...	25,6	-
	Сумма, тыс. руб	46	49,14	...	56,32	660
Итого, тыс. руб		149,8	166,5		182,03	2094,24

Далее из сводных планов формируют баланс (прогнозный), а также план прибыли и убытков и план движения денежных средств ООО «Лоза Профи». Эти все планы имеют вид годовой бухгалтерской отчетности.

На предприятии ООО «Лоза Профи» практикуется такая ситуация: предприятие получает заказ на производство мебели, финансисты должны подготовить финансовый план в который должен быть включен также план сбыта мебели.. Заказы оплачиваются с задержкой или частично с гарантией оплаты в следующем месяце.

Отсутствие на предприятии ООО «Лоза профи» четкого бюджетирования может привести к проблемам. На предприятии система планов включает лишь план доходов и расходов. Однако нет плана денежных средств, необходимых для функционирования деятельности. Практикуется при выполнении финплана реализация рискованной финансовой политики и поэтому ликвидность и платежеспособность предприятия снижалась.

При изучении финансового планирования ООО «Лоза Профи» было выявлено, что финансовое планирование зачастую представляет собой изменение фактических данных отчетного года либо в сторону снижения, либо в сторону увеличения имеющихся показателей. В то же время работа цехов, специалистов остается неизменной. Мы можем допустить, что в такой ситуации речь идет просто об отсутствии правильно составленного финансового плана.

Система финансового планирования на ООО «Лоза Профи» нуждается в совершенствовании путем разработки и применения системы бюджетов и использования методов бюджетирования.

Практический раздел: творческая часть

Глава 3. Совершенствование системы бюджетирования

3.1 Проблемы бюджетирования на предприятии

Проблемы построения и внедрения бюджетирования как прогрессивной управленческой технологии в компаниях многих стран мира были решены еще четверть века назад, в России же этот процесс только набирает обороты и охватывает пока незначительную аудиторию. В частности, итоговые данные опроса менеджеров всех звеньев управления, проведенных на российских предприятиях различных форм собственности и видов деятельности, которые используют систему бюджетирования или отдельные ее элементы, показали, что основными причинами (в порядке значимости), которые обусловили необходимость этого шага являются: недостаток информации о реальных затратах и поступлениях; нецелевое использование ресурсов; необходимость стоимостной оценки производственно-хозяйственных операций; значительные финансовые потери; низкий уровень финансовой дисциплины; угроза банкротства и невысокая ликвидность.

Целесообразность внедрения бюджетирования на ООО «Лоза Профи», размеров и направлений деятельности объясняется тем, что построение и анализ бюджетных форм предоставляет менеджменту компании информацию для обоснования и прогнозирования последствий того или иного управленческого решения (производственного, инвестиционного, маркетингового и т.п.), оценки достигнутых результатов по сравнению с целями, установленными финансовыми планами прошлых периодов. Несмотря на существование неоспоримых преимуществ, бюджетирование также сопровождается рядом негативных моментов для предприятия, которые пытаются использовать его в рамках существующей системы финансового планирования.

Основные недостатки финансового планирования на ООО «Лоза профи»:

- 1) Нет установленных бюджетных форм для заполнения с указанными датами их составления. Нет санкций за неисполнение сроков их сдачи.
- 2) Используется балансировка планов, которая является очень трудоемким процессом. Несколько раз руководители вынуждены переделывать свои годовые планы. Т.к. при их согласовании и составлении общего финансового плана предприятия у директора и главбуха появляются сводные расчеты и они являются неудовлетворительными. Поэтому приходится переделывать еще раз.

Отсутствие на предприятии ООО «Лоза профи» четкого бюджетирования может привести к проблемам. На предприятии система планов включает лишь план доходов и расходов. Однако нет плана денежных средств, необходимых для функционирования деятельности. Практикуется при выполнении финплана реализация рискованной финансовой политики и поэтому ликвидность и платежеспособность предприятия снижалась.

При изучении финансового планирования ООО «Лоза Профи» было выявлено, что финансовое планирование зачастую представляет собой изменение фактических данных отчетного года либо в сторону снижения, либо в сторону увеличения имеющихся показателей. В то же время работа цехов, специалистов остается неизменной. Мы можем допустить, что в такой ситуации речь идет просто об отсутствии правильно составленного финансового плана.

Система финансового планирования на ООО «Лоза Профи» нуждается в совершенствовании путем разработки и применения системы бюджетов и использования методов бюджетирования.

Все такие проблемы ООО «Лоза Профи» можно объединить в несколько групп: концептуальные, методологические, управленческие и финансовые проблемы.

К концептуальным проблемам можно отнести: несогласованность стратегии предприятия с действующей системой бюджетов, незнание принципов построения и организации системы бюджетирования, отсутствие системы взаимосвязанных (интегрированных) показателей эффективности деятельности бюджетных единиц, на основе которых осуществляется контроль за исполнением бюджетов и другие.

Методологические проблемы включают: частые изменения плановых показателей и ресурсных нормативов, лишняя или недостаточная детализация показателей мониторинга и контроля бюджетного процесса предприятия, отсутствие системности в процессе разработки стандартов, формализация процедуры бюджетирования, низкий уровень автоматизации процесса бюджетирования и другие.

Наиболее существенными управленческими проблемами являются недостаточная организационная поддержка бюджетирования, отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, отсутствие единого коллегиального органа принятия бюджетных решений, корректного распределения полномочий и ответственности, функциональная разобщенность подразделений, участвующих в составлении бюджетов тому подобное.

Финансовые проблемы обусловлены отсутствием процедуры инвестиционного планирования и принятия инвестиционных решений, ориентацией на технологические нужды, а не на экономическую эффективность при принятии инвестиционных решений, нестабильностью инфляционных процессов, нежеланием руководителей вкладывать средства в процесс бюджетирования и др.

К важнейшим проблемам, касающихся финансовых бюджетов можно отнести:

1) нереальность формирования финансовых бюджетов. Реальное и эффективное управления предприятием возможно при наличии обоснованного плана на длительный период. Необоснованные плановые данные по сбыту, завышенные потребности в финансировании и другие показатели вызывают нереальность планов;

2) неоперативность составления бюджетов. Даже хорошо проработанный план становится ненужным, если не формируется до заданного времени;

3) непрозрачность планов для руководства. Это следствие отсутствия четких внутренних стандартов формирования финансовых планов;

4) длительное согласование бюджетов между отделениями предприятия.

3.2 Пути решения проблем бюджетирования ООО «Лоза Профи»

С целью успешного внедрения и дальнейшего эффективного функционирования системы бюджетирования на предприятии ООО «Лоза Профи» необходимо осуществить следующие шаги:

1) усовершенствовать организационную структуру предприятия, что позволит четко определить функции и ответственность руководителей;

2) четко структурировать все процессы, определить ответственных за них лиц с целью автоматизации операций и упрощения процесса бюджетирования;

3) стандартизировать документы, что поможет наладить их совместное использование всеми структурными единицами предприятия;

4) усовершенствовать учетную систему предприятия, поскольку именно она дает необходимые данные;

5) способствовать объединению процесса бюджетирования и организационной структуры, а также информационной структуры.

6) автоматизировать бюджетный процесс на ООО «Лоза Профи».

Итак, с целью применения на ООО «Лоза Профи» эффективных систем бюджетирования необходимо сформировать определенные условия. Систему бюджетирования нужно рассматривать как процесс эффективного управления результатами деятельности предприятия в целом. Для решения рассматриваемых проблем в системе бюджетирования необходимо устранение причин их возникновения, так как именно процесс бюджетирования выступает эффективной обеспечения инновационного развития предприятия.

В результате финансового кризиса возник ряд проблем, а именно: высокие темпы инфляции, роста безработицы, свертывания промышленных мощностей, значительный рост и колебания курсов валют, упадок банковского дела, политическая и правовая нестабильность и тому подобное. Такая ситуация характеризуется значительным уровнем непредсказуемости и затрудняет осуществление прогнозирования на уровне предприятия.

Однако, несмотря на это предприятию ООО «Лоза Профи» все равно целесообразно составлять финансовые планы. С помощью планирования предприятие способно снизить до минимума неопределенность рыночной среды и его негативных последствий для хозяйствующего субъекта, оно не может полностью устранить предпринимательские риски, но в состоянии спрогнозировать действия на случай их возникновения.

Предприятию ООО «Лоза профи» необходимо планировать свою деятельность, как на начальном этапе своей деятельности, так и в течение всего периода функционирования. Процесс планирования начинается с составления бизнес-плана еще до создания самого предприятия. Однако уровень такого планирования в различных организациях находится на разном уровне и часто не охватывает все стороны деятельности предприятия и вообще является не полноценным. Предприятие ООО «Лоза Профи» использует наиболее удобный и приемлемый для себя способ планирования - составления таблиц и расчетов на бумаге, или, например, с использованием Microsoft Excel.

На предприятии возникают трудности, связанные с делегированием обязанностей и конечно же ответственности за процесс планирования и чаще всего это отражается как раз на менеджерах именно среднего звена. Поэтому они испытывают острую необходимость в системе которая бы помогла организовать процесс планирования в автоматизированном виде.

Проанализировав мировой опыт в бюджетирования на предприятиях можно выделить компанию Cognos An IBM Company. Компания Cognos является мировым лидером в области разработки решений Business Intelligence, предназначенных для оптимизации деятельности предприятий. Полный пакет программ Cognos позволяет пользователям автоматизировать

процессы бюджетирования и планирования, составления отчетов и проведение анализа, контроля стратегической миссии компании⁷.

Именно на базе одного из лучших мировых продуктов в этой сфере - IBM Cognos Enterprise Planning реализовано решение для средних и малых предприятий. Решение является комплексным и включает в себя как программное обеспечение, так и бюджетную модель с бизнес процессами компании, а также объем работ необходимых для запуска системы у клиента и обучение пользованию ею. Система представлена в двух вариантах исполнения в зависимости от особенностей бюджетного процесса предприятия:

- первая - однопользовательская аналитика / администратора бюджетного процесса (как правило сотрудника финансового отдела) и одного пользователя (как правило финансового директора или руководителя предприятия, в зависимости от функциональных ролей в компании);

- вторая - предназначена для компаний где в бюджетном процессе задействовано большее количество человек / подразделений, а не только финансовый отдел. Кроме ролей описанных в предыдущем варианте здесь также настроены еще три дополнительных пользователя управляющих своими бюджетами (Коммерческий директор - бюджет продаж, Директор по Маркетингу - бюджет затрат на маркетинг и продвижение товаров и Финансовый контролер - лицо ответственное за административные и административно-хозяйственные расходы). В случае, когда доступ к процессу бюджетирования необходимо предоставить большему количеству работников допускается приобретение лицензий в необходимом количестве.

Кроме очевидных преимуществ автоматизированных систем бюджетирования (а именно уменьшение трудоемкости процесса и сокращения затрат времени) существует и ряд других. ООО «Лоза Профи» получает решение на базе лучших мировых продуктов в сфере бюджетирования, приближаясь таким образом к европейским стандартам. Кроме этого фирма получает готовую модель бизнес процессов и бюджетную модель предварительно настроенных в системе. Система предусматривает возможность индивидуальных настроек фирмы или предприятия. Например ассортимент товара, группы товаров, организационную структуру предприятия, перечень прямых и накладных расходов, статьи маркетинговых расходов и расходов на продвижение товаров или услуг, статьи административно-хозяйственных расходов, статьи бюджета капитальных инвестиций и др. Неотъемлемой частью автоматизированных систем планирования является получение лицензий на программное обеспечение.

⁷ Хруцкий, В.Е.; Гамаюнов, В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования; М.: Финансы и статистика - , 2011. - 464 с.

Еще одним преимуществом можно назвать то, что компании которые предоставляют услуги по привлечению автоматизированных систем бюджетирования предлагают также обучающие тренинги по работе с системой для работников предприятия. Также в стоимость привлечения системы часто включается работа специалистов по настройке системы под конкретное предприятие, послепродажная поддержка и сотрудничество на начальном периоде использования автоматизированных систем планирования и бюджетирования.

Потребность внедрения систем бюджетирования на ООО «Лоза Профи», определяется необходимостью снижения затрат на производство и реализацию продукции, оптимальным расходованием финансовых ресурсов, совершенствованием системы управления предприятия; обострением конкурентной борьбы между предприятиями, получением конкурентных преимуществ за счет совершенствования системы управления предприятием на базе внедрения бюджетирования, необходимостью в повышении инвестиционной привлекательности организации.

Идея привлечения к процессу бюджетирования автоматизированных систем планирования для ООО «Лоза Профи» является достаточно интересной и актуальной на сегодняшний день. Именно это показывает европейский опыт использования таких систем. Она не исключает процесс бюджетирования непосредственно на предприятии и непосредственно работниками. Она только облегчает этот процесс, делая его менее трудоемким, менее длительным во времени и более точным, а значит и более эффективным.

На рынке России уже существуют разработанные системы автоматизации бюджетирования, созданные на основе использования продукции мировых лидеров в этой отрасли. Основным недостатком таких систем является достаточно дорогая их стоимость, в условиях финансового кризиса является более весомым фактором, чем при нормального функционирования экономики. Однако применение автоматизированной системы бюджетирования очень необходимо в кризисных условиях экономики.

3.3 Основные риски трансформации системы бюджетирования ООО «Лоза Профи»

В современных условиях функционирования отечественных предприятий расширяется роль и возрастает значение бюджетирования не только как системы планирования показателей финансовых результатов деятельности, но и как средства прогнозирования возможных причин и последствий их неисполнения, а также планирование возможных ответных способов

корректировки бюджетов, необходимость которых обуславливается изменениями параметров факторов внешней и внутренней среды, что, по сути, является управлением рисками.

В проведенном исследовании трансформации системы бюджетирования на ООО «Лоза Профи» значительное внимание уделим рискам, сферы влияния которых связаны с операционными целями предприятия, а именно рисками определения плановых и прогнозируемых показателей, которые обусловлены точностью управленческой информации и точностью прогнозов влиятельных параметров внешней среды, адекватностью экспертных оценок. Риски планирования на ООО «Лоза Профи» могут детализироваться на риски, вызванные с неэффективной политикой ценообразования - риски потери потребителей в результате повышения цен с целью «захвата» потребительского излишка и увеличения доходов или риски потери доходов вследствие установления низких цен и, таким образом, сокращение излишка производителя; в т.ч. риски, связанные с применением (или не применением) системы скидок и надбавок; риски, вызванные неэффективной сбытовой политикой - риски потерь более прибыльных потребительских сегментов вследствие выбора менее прибыльного сегмента; риски неэффективной системы оплаты труда - риски принятия неэффективных управленческих решений вследствие неадекватной оценки социально-экономической ситуации, вызванные асимметрией информации, которая может возникнуть вследствие слабой мотивации исполнителей и др.

В свою очередь, точность планов и прогнозов предприятия выступает ведущим фактором риска, что подтверждается рядом ученых. Так, Савицкая Г.В.⁸ рассматривала риск как угрозу того, что экономический субъект будет иметь потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой действий или получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал .

⁸ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Мн.: Новое знание, 2012. - 703 с.

Лихачева О.Н.⁹ определяет риск как вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Хруцкий, В. Е.¹⁰ рассматривает риск как степень вариабельности дохода, который может быть получен благодаря владению определенным видом активов.

По результатам анализа показателей выполнения планов по продажам 29 предприятий, производящих мебель, было выявлено, что отклонения фактических показателей продаж от плановых составило от 1,6% до 95%; значение процента невыполнения планов доходов несколько ниже и изменялись от 0,9 до 57,6%; процент невыполнения планов прибыли менялся от 2,2% до 250%. Наименьшие отклонения фактических значений от плановых имеют показатели доходов (19%), наибольшее среднее значение отклонения фактических значений от плановых имеет показатель прибыли (150,3%). На основании корреляционного анализа было выявлено, что отсутствует линейная статистическая связь между процентами отклонений фактических данных от плановых таких показателей, как доходы и прибыли (коэффициент корреляции - 0,06), то есть точность планов доходов не всегда означает точность планов прибылей, и наоборот.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о наличии неэффективных систем краткосрочного планирования в ряде предприятий; неэффективными принято считать такие системы, в которых отклонения фактических результатов от запланированных составляет 20-30% и более, ведь невыполнение бюджетов производства, доходов и прибыли может привести в конечном итоге к невыполнению стратегических и тактических планов развития. Это также подтверждает то, что система оперативного управления предприятием является источником финансового риска.

С целью управления указанными рисками, целесообразно внедрить на ООО «Лоза Профи» известные методы компенсации рисков, а также такие мероприятия, как:

- внедрение системы критериев адаптивности и мероприятий адаптации для разных стадий жизненного цикла бюджетирования деятельности предприятия, с учетом особенностей функционирования;

⁹ Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учебное пособие/Лихачева О.Н., Щуров С.А.; под ред. И. Я. Лукасевича. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2011. – 287 с.

¹⁰ Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - Москва: Финансы и статистика, 2011. – 456 с.

- диверсификация видов деятельности, рынков сбыта, зон хозяйствования;
- активный, целеустремленный («агрессивный») маркетинг »;
- определение и соблюдение приоритетов видов деятельности;
- определение стратегических, тактических и операционных целей, которые могут иметь особые режимы финансирования.

Таким образом, внедрение указанных мероприятий, дополненных методами управления рисками, будет способствовать повышению эффективности бюджетирования и управления деятельностью предприятия ООО «Лоза Профи» за счет обеспечения управляемости ситуаций риска.

Заключение

Таким образом, планирование как основа повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия, является важным средством достижения главных экономических и социальных целей его развития. Важнейшими направлениями повышения качества финансового планирования является прежде всего совершенствование методологии формирования его нормативной базы, создание условий для роста профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирования персонала, который разрабатывает и исполняет планы. Это указывает на интеграцию научных, методических, производственных и трудовых факторов эффективного финансового планирования.

Экономические реалии деятельности отечественных предприятий достаточно жесткие, и не воспринимать их означает остаться в недалеком будущем на обочине деловой жизни. Современное предприятие столкнулось с большим количеством проблем производственного, финансово-экономического, рыночно-сбытового характера. Непредвиденная рыночная среда, усиление конкуренции, глобализационные процессы требуют работы по обеспечению жизнедеятельности предприятия. При этом особое значение приобретает бюджетирование. Это связано с тем, что комплексное финансовое планирование способствует функционированию предприятий в условиях рыночных отношений.

Опыт функционирования успешных предприятий в рыночных условиях свидетельствует, что с целью обеспечения деятельности субъектов хозяйствования на длительный период необходимо применять новые методы повышения эффективности системы управления предприятиями. Одним из таких методов, который является необходимой составляющей процесса финансового планирования, выступает бюджетирование, поскольку основой оперативного или текущего финансового плана является система соответствующих бюджетов. В современных условиях отечественные предприятия сталкиваются с проблемой избытка информации и невозможности управления ею при принятии и реализации управленческих решений. Именно бюджетирование позволяет улучшить качество процесса управления путем группировки информации и проведения ее анализа для принятия эффективных управленческих решений руководства.

На сегодняшний день бюджетирование, как система планирования применяется редко, а при его применении субъекты хозяйствования не всегда достигают желаемого результата. Неудачный опыт использования системы бюджетирования на

многих предприятиях является следствием проблем, которые возникают у предприятий в процессе.

В работе рассмотрена деятельность ООО «Лоза Профи». Основным видом деятельности предприятия-это производство стульев и другой мебели для сидения. К неосновным видам деятельности относятся: «Производство прочей мебели», «Производство изделий из пробки, соломки и материалов для плетения».

Управление ООО «Лоза Профи» в соответствии с организационной структурой осуществляется директором. Он осуществляет управление и контроль всей деятельности предприятия. Руководители отделов подчинены директору и в их обязанности входит решение задач, которые связаны с работой подотчетных отделов. Обратная связь директора и руководителей отделов происходит на еженедельных совещаниях, на которых решаются проблемы, которые возникают на предприятии.

Количество сотрудников ООО «Лоза Профи» составило 98 человек.

К недостаткам такой организационной структуры ООО «Лоза Профи» можно отнести:

- перегрузка руководителей верхнего уровня;
- отсутствие звеньев по планированию решений;
- волокита при решении вопросов между подразделениями;
- отсутствие маркетингового отдела.

Положительные стороны организационной структуры ООО «Лоза Профи»:

- связь между подразделениями отличается четкостью ;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция на приказания руководителя подразделения.

В работе были рассмотрены этапы финансового планирования предприятия.

Основные недостатки финансового планирования на ООО «Лоза профи»:

1) Нет установленных бюджетных форм для заполнения с указанными датами их составления. Нет санкций за неисполнение сроков их сдачи.

2) Используется балансировка планов, которая является очень трудоемким процессом. Несколько раз руководители вынуждены переделывать свои годовые планы. Т.к. при их согласовании и составлении общего финансового плана предприятия у директора и главбуха появляются сводные расчеты и они являются неудовлетворительными. Поэтому приходится переделывать еще раз.

Отсутствие на предприятии ООО «Лоза профи» четкого бюджетирования может привести к проблемам. На предприятии система планов включает лишь план доходов и расходов. Однако нет плана денежных средств, необходимых для функционирования деятельности. Практикуется при выполнении финплана реализация рискованной финансовой политики и поэтому ликвидность и платежеспособность предприятия снижалась.

При изучении финансового планирования ООО «Лоза Профи» было выявлено, что финансовое планирование зачастую представляет собой изменение фактических данных отчетного года либо в сторону снижения, либо в сторону увеличения имеющихся показателей. В то же время работа цехов, специалистов остается неизменной. Мы можем допустить, что в такой ситуации речь идет просто об отсутствии правильно составленного финансового плана.

Система финансового планирования на ООО «Лоза Профи» нуждается в совершенствовании путем разработки и применения системы бюджетов и использования методов бюджетирования.

С целью успешного внедрения и дальнейшего эффективного функционирования системы бюджетирования на предприятии ООО «Лоза Профи» необходимо осуществить следующие шаги:

- 1) усовершенствовать организационную структуру предприятия, что позволит четко определить функции и ответственность руководителей;
- 2) четко структурировать все процессы, определить ответственных за них лиц с целью автоматизации операций и упрощения процесса бюджетирования;
- 3) стандартизировать документы, что поможет наладить их совместное использование всеми структурными единицами предприятия;
- 4) усовершенствовать учетную систему предприятия, поскольку именно она дает необходимые данные;
- 5) способствовать объединению бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия, что позволит повысить эффективность всей системы управления.
- 6) автоматизировать бюджетный процесс на ООО «Лоза Профи».

С целью управления рисками, связанными с трансформацией системы бюджетирования, целесообразно внедрить на ООО «Лоза Профи» известные методы компенсации рисков, а также такие мероприятия, как:

- внедрение системы критериев адаптивности и мероприятий адаптации для разных стадий жизненного цикла бюджетирования деятельности предприятия, с учетом особенностей функционирования;

- диверсификация видов деятельности, рынков сбыта, зон хозяйствования;
- активный, целеустремленный («агрессивный») маркетинг »;
- определение и соблюдение приоритетов видов деятельности;
- определение стратегических, тактических и операционных целей, которые могут иметь особые режимы финансирования.

Таким образом, внедрение указанных мероприятий, дополненных методами управления рисками, будет способствовать повышению эффективности бюджетирования и управления деятельностью предприятия ООО «Лоза Профи» за счет обеспечения управляемости ситуаций риска.

Список литературы

1. Бюджетирование, ориентированное на результат; ГЭОТАР-Медиа - Москва, 2014. - 256 с.
2. Бюджетирование. Шаг за шагом; Питер - Москва, 2014. - 480 с.
3. Абчук В. А. Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге; Издательство Михайлова В. А. - Москва, 2014. - 448 с.
4. Агапов П. В., Афанасьев В. В., Качура Г. Н. Социальное прогнозирование; Канон+РООИ "Реабилитация" - Москва, 2013. - 272 с.
5. Адамов, Н.; Тилов, А. Бюджетирование в коммерческой организации. Краткое руководство; Питер - Москва, 2014. - 144 с.
6. Афанасьев В. Н., Юзбашев М. М. Анализ временных рядов и прогнозирование; Финансы и статистика, Инфра-М - Москва, 2013. - 320 с.
7. Бабич Т. Н., Козьева И. А., Вертакова Ю. В., Кузьбожев Э. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка; Инфра-М - , 2012. - 336 с.
8. Баринов В. А. Бизнес-планирование; Форум - Москва, 2011. - 256 с.
9. Балабанова Н.В. К вопросу о формировании системы бюджетирования на предприятии// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – ISSN 1812 – 7320, 2010. – №3(23). – с. 20-25
10. Бобылев, А. В. Эффективность процесса бюджетирования / А. В. Бобылев // Управление корпоративными финансами. – 2012. - №2. – С. 102-108.
11. Болотин В.В. Прогнозирование ресурса машин и конструкций. - Москва, 2012. - 312 с.
12. Виткалова, А. П. Внутрифирменное бюджетирование : учебное пособие / А. П. Виткалова. - Москва: Дашков и К, 2013. – 126 с.
13. Гайнутдинов Э. М., Поддерегина Л. И. Бизнес-планирование; Высшая школа - Москва, 2011. - 208 с.
14. Гомола А. И., Жанин П. А. Бизнес-планирование; Академия - Москва, 2011. - 144 с.
15. Городничев П. Н., Городничева К. П. Финансовое и инвестиционное прогнозирование; Экзамен - Москва, 2011. - 224 с.
16. Гугнин, В. В. Основные проблемы, возникающие при внедрении бюджетирования, и методы их решения / В. В. Гугнин // Управленческий учет и финансы. – 2010. - №2. – С. 88-104.

17. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование. Шаг за шагом; Питер - Москва, 2011. - 480 с.
18. Евстигнеев В. Р. Прогнозирование доходности на рынке акций; Маросейка - Москва, 2011. - 192 с.
19. Ерохина Л. И., Башмачникова Е. В. Прогнозирование и планирование в сфере сервиса; КноРус - Москва, 2013. - 224 с.
20. Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций : монография / Е. А. Иванов. - Москва: ИНФРА-М, 2013. – 168 с.
21. Йеннер Томас Маркетинговое планирование; Издательство Гуманитарного университета - Москва, 2014. - 276 с.
22. Керимов, В.Э.; Аболенский, Д.С.; Селиванов, П.В. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле; М.: Эксмо - Москва, 2012. - 224 с.
23. Клепцова О. Бюджетирование в "1С:Предприятия 8". Информационные технологии бюджетного управления; 1С-Пабблишинг, Питер - Москва, 2012. - 240 с.
24. Ковалев В. В. Учет, анализ и бюджетирование лизинговых операций: теория и практика; Финансы и статистика - , 2012. - 512 с.
25. Кубарева Е. Ю. Бюджетирование на проектно-ориентированном предприятии с матричной структурой управления. Организационно-методические основы; ДПК пресс - Москва, 2011. - 248 с.
26. Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы; КноРус - Москва, 2013. - 248 с.
27. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учебное пособие/Лихачева О.Н., Щуров С.А.; под ред. И. Я. Лукасевича. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2011. – 287 с.
28. Мусин, С. Л. Контроль и анализ исполнения бюджетов строительных организаций / С. Л. Мусин // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2012. - №1. - С. 71-78.
29. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансы организаций: менеджмент и анализ. Учебное пособие. – 2-изд., перераб. и доп. - М., изд-во Эксмо, 2005 – 512 с.
30. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Бюджетирование: методология или инструмент // Финансы и кредит. – 2012. – № 44. - стр. 16-21.

31. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Априорная оценка последствий финансовых решений, принимаемых при планировании деятельности компании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Серия: Экономика и право. – 2011. – № 2. – стр. 65-68.
32. Немировский, И.Б.; Старожукова, И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство (+ CD-ROM); М.: Вильямс - Москва, 2011. - 512 с.
33. Носкова, Н. Ю. Разработка процесса бюджетирования в системе финансового планирования на предприятиях авиастроительной промышленности [Электронный ресурс] / Н. Ю. Носкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 146 с.
34. Орлова П. И. Бизнес-планирование; Дашков и Ко - Москва, 2011. - 284 с.
35. Парсаданов Г. А., Егоров В. В. Прогнозирование национальной экономики; Высшая школа - Москва, 2012. - 304 с.
36. Полицемако, Д. В. Контроль исполнения бюджета через анализ изменений и отклонений / Д. В. Полицемако // Государство и регионы. - 2011. - №1. - С. 11-14.
37. Поморцева И.М. и др./ Финансовая политика фирмы./ под ред. Ю.Н.Нестеренко. М.: Экономика, 2012, - 237с.
38. Попова О. В. Политический анализ и прогнозирование; Аспект Пресс - , 2011. - 464 с.
39. Просветов Г. И. Бюджетирование. Задачи и решения; Альфа-Пресс - , 2011. - 376 с.
40. Прохоренко В. А., Смирнов А. Н. Прогнозирование качества систем; Наука и техника - Москва, 2013. - 200 с.
41. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Мн.: Новое знание, 2012. - 703 с.
42. Самылин А.И., Баранов И.Н., Лукина О.В. Финансовое планирование денежных потоков компании ОАО «РЖД» // Бизнес в законе, № 5, 2012, с. 150-154.
43. Стрекалова Н. Бизнес-планирование; Книга по Требованию - Москва, 2012. - 352 с.
44. Телешук Г. Я. Бизнес-планирование; Академия управления при Президенте Республики Беларусь - Москва, 2013. - 148 с.
45. Хруцкий, В.Е.; Гамаюнов, В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования; М.: Финансы и статистика - , 2011. - 464 с.
46. Чиненов М. В., Семибратов В. С. Бюджетное планирование и прогнозирование; Де-По - Москва, 2012. - 118 с.

47. Янч Эрих Прогнозирование научно-технического прогресса; Прогресс - Москва, 2011. - 592 с.