

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МАГИСТРАТУРА

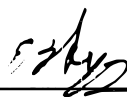
Кафедра "Экономика"

Магистерская диссертация

РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ТОО
«ТОККАТА»)

520850 "Экономика"

Исполнитель



Кузнецов Е.В.

(подпись, дата)

Научный руководитель



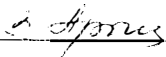
Нарынбаева А.С.

(подпись, дата)

Допущен к защите:

Зав. кафедрой "Экономика"

Профессор



Арынова З.А.

(подпись, дата)

Павлодар, 2005

РЕФЕРАТ

В данной магистерской работе рассмотрена тема «Роль бюджетирования в экономике предприятия». Целью диссертационной работы является комплексный анализ внутрифирменного бюджетирования в новых условиях хозяйствования, и разработка на этой основе предложений по совершенствованию методов управления бюджетированием на предприятии, направленных на повышение эффективности производства. Предметом исследования диссертационной работы является совокупность проблем, связанных с внутрифирменным бюджетированием на предприятии, решение которых направлено на повышение его эффективности. Объектом изучения является компания ТОО «Токката», которая является официальным дистрибьютором в девяти регионах Республики Казахстан крупнейшей американской компании Проктер Энд Гэмбл, Марс, Жилет, Кока-Кола. Научная новизна данной диссертационной работы заключается в: раскрытии понятия внутрифирменного бюджетирования, не просто как метода финансовой отчетности или метода прогнозирования, а изучение внутрифирменного бюджетирования, как одного из методов управления экономикой предприятия.

Объем и структура работы: магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Работа изложена на 80 страницах компьютерного текста, содержит 11 рисунков, 7 таблиц. Список использованных источников включает 40 наименований.

Основные термины: внутрифирменное бюджетирование; метод управления экономикой предприятия; бюджет; планирование; контроллинг; генеральный бюджет; комиссия по бюджетированию; делегирование; децентрализованное планирование; автоматизированная программа по управлению бюджетированием «project expert»; экономия средств; план-факт анализ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Теоретические аспекты бюджетирования в условиях рыночной экономики	8
1.1. Бюджетирование, как один из инструментов управления предприятием	8
1.2. Виды бюджетов, применяемых при внутрифирменном бюджетировании	18
1.3. Особенности формирования бюджета и контроль за его выполнением	29
1.4. Зарубежный опыт внутрифирменного бюджетирования в условиях рыночной экономики	37
2. Анализ внутрифирменного бюджетирования на предприятии (на примере ТОО «Токката»)	41
2.1. Организация внутрифирменного бюджетирования на предприятии	41
2.2. Механизм формирования и применения бюджетов на предприятии	49
2.3. Комплексный анализ основного бюджета ТОО «Токката» за 2004 год	56
3. Совершенствование методов управления внутрифирменного бюджетирования на предприятиях	63
3.1. Возникновение и решение проблем при постановке бюджетирования на предприятии	63
3.2. Автоматизация и компьютерные технологии в управлении бюджетированием на предприятии	67
Заключение	76
Список используемых источников	80
Приложение А Деманд-планирование объема продаж по продукции Марс	83
Приложение Б Сертификат по внедрению бюджетирования ТОО «Токката»	84

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развивающихся рыночных отношений в нашей стране предприятие получило юридическую и экономическую самостоятельность. Эффективное управление производственной деятельностью предприятия все более зависит от уровня информационного обеспечения его отдельных подразделений и служб.

В настоящее время немногие казахстанские организации имеют, таким образом поставленный управленческий и бухгалтерский учет, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для оперативного управления и анализа.

Нечеткие цели и отсутствие технологии планирования приводят к тому, что сотрудники планово-экономических и финансовых служб подготавливают документы, по которым затруднительно принимать оперативные решения по управлению финансами и экономикой предприятия, а как показывает практика отечественных предприятий, принятие решений на основании неправильной, некорректной информации приводят к негативным последствиям. Поэтому на современных отечественных предприятиях, организация системы внутрифирменного бюджетирования играет огромную роль, и является одним из важнейших инструментов эффективного менеджмента.[3] В современных условиях рынка, когда отечественные предприятия только встают на ноги, именно внутрифирменное бюджетирование должно стать тем необходимым фундаментом, который позволит отечественным предприятиям значительно окрепнуть и более уверенно чувствовать себя в рыночных условиях. Данный аргумент доказывает, что изучение такого вопроса, как внутрифирменное бюджетирование является актуальным, что придает магистерской работе определенную значимость в новых условиях хозяйствования. Глубокое изучение такого инструмента, как внутрифирменное бюджетирование позволит многим отечественным предприятиям более эффективно создавать структуру контроля и управления.

Немаловажным является тот факт, что тема внутрифирменного бюджетирования, как метода управления финансовой деятельностью предприятия не-

достаточно широко изучена и освещена как в учебной литературе, так и в работах, помещенных на страницах экономических журналов и газет, этот факт определяет необходимость углубления исследований в данной области, особенно с учетом современных требований производства.

Система бюджетирования позволяет упорядочить поток информации, распределить ответственность за принятие решения, осуществлять контроль за деятельностью отдельных хозяйственных единиц, увязывать стратегические, тактические и оперативные уровни планирования работы предприятия. Поэтому, в системе мер антикризисного управления внутрифирменное бюджетирование играет ключевую роль, поскольку позволяет в оперативном режиме контролировать результат выполнения мероприятий, направленных на предупреждение или устранение кризисных ситуаций, предупреждать возникновение негативных тенденций, обеспечивает руководство информацией, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Однако актуальность бюджетирования, как инструмента антикризисного управления в сущности до сих пор не осознана прежде всего предприятиями реального сектора нашей экономики.

В последнее время большое количество, как отечественных так и западных экономистов пытаются изучить и определить роль внутрифирменного бюджетирования в экономике предприятия. Но степень изученности данной проблемы остается еще на низком уровне. Опыт показывает, что некоторые предприятия недооценивают, а некоторые переоценивают значение такого инструмента менеджмента, как бюджетирование. Поэтому дальнейшее изучение организации внутрифирменного бюджетирования на предприятии в будущем, возможно приведет к все более новым подходам к освоению данного вопроса

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения. [5] К сожалению, принимаемые руководством решения по развитию и организации производства

не обосновываются соответствующими расчетами и, как правило, носят интуитивный характер. Решение проблем, возникающих перед руководством, вызывает значительные затруднения. Одной из основных причин является отсутствие на предприятии стратегии, финансово-экономических целей и критериев. Отсутствие у руководства четкого понимания целей, сложность ориентации в рыночных условиях, приводит к тому, что планирование отодвигается на второй план, неизбежно уступая место решению текущих дел. Кроме того, существующие форма и содержание плановой информации, а также оперативность предоставления часто не позволяют использовать ее для целей управления. Особенно следует подчеркнуть, что на многих предприятиях используется затратный механизм планирования, когда цена на готовую продукцию формируется на основе полной себестоимости и заданного процента рентабельности.

Целью диссертационной работы является комплексный анализ внутрифирменного бюджетирования в новых условиях хозяйствования, и разработка на этой основе предложений по совершенствованию методов управления бюджетированием на предприятии, направленных на повышение эффективности производства.

Для достижения этой цели в данной работе поставлены следующие задачи:

- 1) раскрыть значение такого инструмента, как бюджетирование и обозначить его роль в экономике предприятия;
- 2) описать этапы формирования бюджетов и проблемы, возникающие при разработке внутрифирменных планов;
- 3) путем комплексного анализа показать эффективность внутрифирменного бюджетирования на предприятии;
- 4) на основании полученных результатов определить возможные пути совершенствования системы бюджетирования на предприятии.

Предметом исследования диссертационной работы является совокупность проблем, связанных с бюджетированием на предприятии, решение которых направлено на повышение его эффективности.

Объектом изучения является компания ТОО «Токката», которая является официальным дистрибьютором в девяти регионах Республики Казахстан крупнейшей американской компании Проктер Энд Гэмбл, Марс, Жилет, Кока-Кола.

Научная новизна диссертационной работы заключается в:

1) раскрытии понятия внутрифирменного бюджетирования, не просто как метода финансовой отчетности или метода прогнозирования, а изучение внутрифирменного бюджетирования, как одного из методов управления экономикой предприятия;

2) бюджетирование в современных условиях должно быть более автоматизировано, что должно позволить финансовым службам значительно сократить, как временные, так и человеческие ресурсы, но самое главное должно дать эффективный результат.

Результаты исследования по изучаемому вопросу нашли отражение в следующих публикациях автора: «Бюджетирование, как способ прогнозирования финансового состояния предприятия»; «Организация бюджетирования на предприятии на примере ТОО «Токката»»; «Пути совершенствования управления и организации бюджетирования на предприятиях».

Объем и структура работы: магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Работа изложена на 80 страницах компьютерного текста, содержит 11 рисунков, 7 таблиц. Список использованных источников включает 40 наименований.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1 Бюджетирование, как один из инструментов управления предприятием

В вопросах управления финансами, к сожалению некомпетентны не только менеджеры, но зачастую и собственники предприятий. Что такое эффективное управление капиталом, как поднимать финансовую эффективность доставшихся при приватизации не всегда первоклассных активов - на эти вопросы ответить трудно. Одной из причин является отсутствие у руководства своевременной, полной и точной информации не только о будущем, но и о настоящем финансовом состоянии предприятия. [10]

С другой стороны, действия, которые следуют за решениями руководства, обычно реализуются в разных сферах бизнеса, таких, как маркетинг, производство, закупки и финансы, и очень важно, чтобы руководство координировало эти различные взаимосвязанные аспекты принятия решения. Если руководство не способно сделать это, то возникает опасность, что каждый менеджер примет свое решение и будет считать, что оно лучше всего отвечает интересам предприятия, хотя фактически, взятые вместе, они не будут удовлетворять этим интересам. Например, отдел маркетинга может проводить программу продвижения товара на рынок, предназначенную для повышения спроса до такого уровня, с которым производственный отдел справиться не может.

Одним из жизненно-важных инструментов и технологий управленческого учета, которые применяются в деятельности современных западных компаний, прошедших и будущих пяти лет является внутрифирменное бюджетирование.

Бюджетирование — это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет — это финансовый план, охватывающий все стороны деятельно-

сти организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам.

Соответственно бюджетирование — это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, исходя из этого бюджетирование превращается в основу основ всех технологий внутрифирменного управления. [1]

Роль постановки системы бюджетирования для предприятий определяется следующими основными факторами:

- во-первых, необходимостью изыскания внутренних резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции, обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств, оптимизацией налоговой политики и другими задачами, связанными с совершенствованием системы управления предприятия;
- во-вторых, повышением конкурентной борьбы между предприятиями и, как следствие, необходимостью получения дополнительных конкурентных преимуществ, например, за счет более эффективной системы управления финансами;
- в-третьих, именно при создании системы бюджетирования возникает возможность органичной интеграции современных управленческих и информационных технологий, что качественно повышает эффективность управления;
- в-четвертых, потребностью в повышении инвестиционной привлекательности компании, поскольку иностранные инвесторы охотнее вкладывают финансовые ресурсы в «финансово-прозрачные» предприятия с высоким уровнем организации менеджмента.

Одним из проверенных мировой практикой эффективных способов управления предприятием в рыночных условиях является бюджетный метод управления. Этот метод в различных вариантах применяется практически всеми крупными и средними предприятиями, а в последнее время стал популярен и в малом бизнесе. [4]

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа:

- планирования и принятия управленческих решений в компании;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;
- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам её капитала.

В условиях рынка предприятие работает как открытая система, взаимодействуя с внешней средой. Можно выделить следующие особенности бюджетирования:

1) финансовая устойчивость предприятия как системы зависит от взаимодействия с внешней средой, с внешними факторами (кооперация, конкуренция, спрос, предложение);

2) необходимо заранее определять все организационно-технические потребности, финансово-экономические возможности предприятия, обеспечиваемые материальными ресурсами (с учетом воздействия внешней среды);

3) необходимость самостоятельной разработки долгосрочной стратегии развития фирмы (современный недостаток - стратегия сводится к текущей деятельности).

Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых, могут быть четко определены и закреплены за руководителем соответствующего ранга. [2]

Необходимо для полного осмысления бюджетирования перечислить функции, которые оно выполняет:

1) аналитическая функция:

- а) коррекция стратегии;
- б) постановка дополнительных целей;
- в) анализ операционных альтернатив.

2) функция финансового планирования, позволяет планировать и тем са-

мым представлять последствия;

3) функция финансового учета, вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем;

4) функция финансового контроля:

а) позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;

б) выявляет слабые и сильные стороны.

5) мотивационная функция:

а) осмысленное принятие плана;

б) ясность постановки целей;

в) наказание за срыв;

г) поощрение за выполнение и перевыполнение.

6) координационная функция:

а) координация функциональных блоков оперативного планирования.

7) коммуникационная функция:

а) согласование планов подразделений компании;

б) нахождение компромиссов;

в) закрепление ответственности исполнителей.

Бюджетирование – т.е. планирование будущих операций предприятия и оформление его результатов в виде системы бюджетов – является важным звеном в дальнейшем развитии фирмы, поскольку без бюджетирования нельзя внести коррективы в развитие предприятия с целью его более успешного функционирования и более рационального использования денежных средств. [9]

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями и избежать кризисной ситуации. Наряду с понятием «разработка бюджетов» на многих отечественных предприятиях используется термин «бюджетирование».

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для

его подразделений. Основной бюджет - это финансовое, количественно выражающее маркетинговые и производственные планы, необходимых для достижения поставленных целей. Его зачастую называют генеральным, он охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование. В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущий доход, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Исходя из определений основных функций управления — планирование, мотивация, контроль — бюджетирование соединяет в единое целое управленческий цикл планирования и контроля.

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

Планирование - это качественное и количественное описание задачи, проектирование возможных результатов и пути их достижения.

Контроль - это действие, которое помогает выполнению проектируемых решений, и представление оценки, обеспечивающее обратную связь.

Для выполнения этих функций необходимо иметь данные бюджета и исполнительских отчетов. Отчет исполнителя — это изменение фактического состояния объекта. Он, как правило, состоит из сравнения бюджетных и фактических результатов. Расхождения бюджетных и фактических данных называются отклонениями. Отчет помогает управлять по отклонениям, что позволяет менеджерам на практике концентрировать усилия на процессах, заслуживающих внимания, а не на тех, которые исполняются без отклонений. [6]

Бюджетирование – это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично развивающегося, диверсифицированного бизнеса. С его помощью принимаются управленческие решения, связанные с будущими событиями, на основе систематической обработки данных. На современном предприятии задача бюджетирования состоит в повышении эффективности работы предприятия посредством:

- целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;
- выявления рисков и снижения их уровня;
- повышение гибкости, приспособляемости к изменениям.

Как и любое явление бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования:

- а) оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- б) позволяет координировать работу предприятия в целом;
- в) анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- г) позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- д) позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- е) способствует процессам коммуникаций;
- ж) помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- з) служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- а) различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- б) сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- в) если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;
- г) бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда, в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подав-

ленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;

д) противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, - стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей. [7]

Бюджетный метод в условиях нестабильности является важным методом управления предприятием. Его применение эффективно в области:

- финансового менеджмента (этот метод – единственное средство, при помощи которого можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование);

- управления коммерческой деятельностью (этот метод вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом, т.е. изучать свою продукцию и рынки сбыта для разработки более точных прогнозов, что способствует лучшему знанию ситуации на предприятии; определять наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления);

- организации общего управления (этот метод определяет значение и место каждой функции, например коммерческой, производственной, финансовой и других, осуществляемых на предприятии, и позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием);

- управления затратами (этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями);

- общей стратегии развития предприятия (этот метод – средство количественной оценки происходящего, анализа достигнутых результатов по сравнению с прогнозными показателями).

Таким образом, эффект от разработки бюджета и его основная роль состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

Кроме того, функции бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план доходов, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность. [8]

Следовательно, необходимость научиться управлять финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие предприятия, ставит перед руководством предприятия сложную задачу: овладеть методикой формирования бюджета как основой финансового плана и экономического регулятора отношений как между бизнес-единицами предприятия, так и предприятия с внешней средой.

Таким образом, для успешного формирования, внедрения и функционирования системы бюджетирования на предприятии необходимо соблюдение следующих условий:

- 1) необходимо совершенствование организационной структуры предприятия, определяющей функции и ответственность руководителей; структуры бизнес процессов, так как от степени ее рациональности и прозрачности зависит скорость и качество планирования; учетной системы, поскольку из нее поступают данные о фактических результатах по выполнению планов и оно невозможно при отсутствии хотя бы одного из этих компонентов;

- 2) необходима интеграция бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия и схемами исполнения бизнес процессов.

Практический опыт показал, что согласование бюджетирования с другими инструментами управления в несколько раз повышает эффективность его и все системы управления.

3) для успешного планирования необходимо стандартизировать данные и наладить их совместное использование всеми бизнес единицами предприятия;

4) на предприятии должны быть четко структурированы все процессы, распределены функции и определены лица, ответственные за конкретные процессы. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и в итоге существенно упростить процесс бюджетирования.

Одним словом перед руководителями стоит сложная задача – грамотно начать внедрение системы бюджетирования, одновременно решая две основные проблемы – организационную и техническую.

Можно выделить следующие этапы реформирования системы финансов предприятия при внедрении бюджетирования:

1) анализ существующей системы учета, планирования, документооборота;

2) разработка технологии формирования бюджета в условиях нестабильности и неполноты информации;

3) апробация механизма бюджетирования в условиях предприятия;

4) распределение обязанностей по подготовке отдельных документов для составления бюджета между структурными подразделениями и конкретными исполнителями, определение форматов предоставляемых документов, сроков их подготовки и внедрения системы документооборота;

5) разработка сводного бюджета предприятия на основе предоставленной информации и результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом поставленных целей развития;

6) разработка методики контроля выполнения бюджета, процедур текущих корректировок бюджета при изменениях внешних и внутренних условий.

Основными этапами формирования бюджета являются следующие фазы:

- 1) постановки проблемы и сбора исходной информации для разработки проекта бюджета;
- 2) анализа собранной информации, обобщения и формирования проекта бюджета;
- 3) оценки проекта бюджета;
- 4) утверждения бюджета;
- 5) регулирования;
- 6) контроля;
- 7) реализации бюджета.

Контроллинг – продолжение планирования, он сопровождает реализацию планов. Контроллинг в экономическом смысле – это управление и наблюдение, но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможно без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. [15]

В процессе управления фиксируются фактические показатели, которые сравниваются с плановыми. Там, где существует различие между ними, необходимо определить, почему оно появилось, нужно ли предпринять какие-то шаги для корректировки ситуации или необходимо пересматривать бюджет. Существуют такие значительные отклонения, изменить которые невозможно. Примером может служить изменение ставок налогов. В таких обстоятельствах необходима корректировка бюджета и повторное рассмотрение целей предприятия.

Оценка выполнения бюджета предполагает сравнение фактических результатов с плановыми, а не с данными прошлых периодов, в которых могут быть скрыты недостатки. [11]

Сформированный с учетом разработанной технологии бюджет не только содействует повышению эффективности работы предприятия, обеспечивая регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности, но и позволяет:

- 1) выявлять и контролировать финансовые потоки предприятия;
- 2) эффективно управлять затратами производства, оборотными средствами, запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью;
- 3) управлять документооборотом внутри предприятия;
- 4) осуществлять контроль эффективной работы подразделений и их руководителей на всех стадиях реализации бюджета.

По оценкам специалистов, из-за того, что предприятия не формируют годовые бюджеты, они теряют за год до 20% своих доходов.

Таким образом, методика формирования бюджета – эффективный инструмент планирования гибкого развития предприятия. Она представляет собой систему методологических указаний по определению основных экономических показателей развития предприятия, их нормативов и форм для их расчета и может быть рекомендована для использования на любом предприятии. [13]

1.2 Виды бюджетов, применяемых при внутрифирменном бюджетировании

При внутрифирменном бюджетировании используется большое количество видов бюджетов, применяют которые в зависимости прежде всего от сферы деятельности предприятия. Для полной картины анализа внутрифирменного бюджетирования необходимо рассмотреть классификацию видов бюджетов.

Применяемые в внутрифирменном бюджетировании виды бюджетов можно разделить на четыре основные группы:

- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов);
- вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план);
- дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения дохода, бюджеты отдельных проектов и программ).

Все эти бюджеты необходимы для составления так называемого сводного производственного, или основного бюджета (мастер-бюджета).

При этом мастер-бюджет может быть разработан как для предприятия или фирмы в целом, так и для отдельного бизнеса, выделяемого, например, в центр финансовой ответственности.

Мастер-бюджет (сводный производственный или основной бюджет) — это совокупность взаимосвязанных между собой трех основных бюджетов компании плюс набор операционных и вспомогательных бюджетов, необходимых для их составления. [20]

Основные бюджеты собственно и предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния бизнеса для выполнения всех тех управленческих задач, о которых шла речь выше. Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта. Вот почему для полноценного бюджетирования необходимо обязательное составление всех трех основных бюджетов.

До тех пор, пока не составлены все три основных бюджета, заниматься оптимизацией каких-либо финансовых показателей можно, но не нужно.

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны прежде всего для увязки натуральных показателей планирования (кг, шт.) со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. Если набор основных бюджетов является обязательным (для серьезной постановки не только финансового планирования, но в целом финансового менеджмента в компании), то состав операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями предприятия, прежде всего исходя из характера стоящих перед ним целей и задач, специфики бизнеса, а также уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической

готовности предприятия.

Специальные бюджеты (вспомогательные и дополнительные) необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или фирмы в зависимости от специфики хозяйственной деятельности. Однако правила и принципы составления тех операционных, вспомогательных и специальных бюджетов, которые выбрали для себя руководители предприятия или фирмы, должны соответствовать общим положениям теории финансового менеджмента. [16]

Для более полной картины необходимо рассмотреть составные части основного, операционного и вспомогательного бюджетов:

1) основные бюджеты:

- а) бюджет доходов и расходов;
- б) бюджет движения денежных средств;
- в) расчетный баланс;

2) операционные бюджеты:

- а) бюджет продаж;
- б) бюджет запасов готовой продукции;
- в) производственный бюджет:
 - а.1) бюджет производства;
 - б.1) бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей);
 - в.1) бюджет прямых затрат труда;
 - г.1) бюджет прямых операционных или производственных затрат;
 - д.1) бюджет накладных (общепроизводственных) расходов;
- г) бюджет управленческих расходов;
- д) бюджет коммерческих расходов;

3) вспомогательные бюджеты:

- 3.1) план капитальных (первоначальных) затрат;
- 3.2) кредитный или инвестиционный план;
- 4) специальные бюджеты:
 - 4.1) бюджет балансовой прибыли;
 - 4.2) бюджет чистого дохода;
 - 4.3) бюджет ПИОКР;
 - 4.4) бюджет технической реконструкции производства;
 - 4.5) налоговый бюджет.

Все эти виды бюджетов необходимы как для составления прогнозов финансового состояния предприятия или фирмы, отдельного проекта или бизнеса, так и для проведения так называемого план-факт анализа. План-факт анализ (анализ отклонений) представляет собой периодическое сопоставление запланированных в бюджетах показателей (составленных и утвержденных прогнозов на бюджетный период) с фактическими показателями (данными отчетов об исполнении бюджетов за истекшие периоды), оценку и анализ выявленных отклонений (в абсолютном выражении или в процентах). [12]

Техника составления бюджета предусматривает 9-11 шагов, последовательность формирования бюджета определяется руководителем предприятия. Применительно к практике отечественных предприятий следует придерживаться схемы формирования бюджетов из 11 последовательных шагов. [24]

Рассмотрим несколько из них по подробнее:

1) составление бюджета продаж – первый и самый ответственный шаг, так как оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты. Бюджет продаж включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потока денежных средств. Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц отгрузки, во второй и т.д.

2) расчет коммерческих расходов, он должен соотноситься с объемом продаж. Он производится по группам расходов, учитывая типы продукции, ти-

ны покупателей, географию сбыта, вид торговли (реализации). Большую часть коммерческих расходов составляют затраты на продвижение товаров на рынок, рекламу, транспортировку и т.д., поэтому ответственный исполнитель (обычно директор по маркетингу) должен четко определить где, когда, и как должна быть проведена рекламная компания и сколько потратить на нее, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах. Большинство затрат на сбыт продукции планируется в процентном отношении к объему продаж, за исключением арендных платежей за складские помещения. Величина планируемого процента зависит от жизненного цикла товара.

3) бюджет производства – представляет собой план выпуска продукции в натуральных показателях, составляется исходя из бюджета продаж. При его составлении необходимо учитывать производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, величину внешних закупок. Необходимый объем выпуска продукции определяется следующим образом: предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объем продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода.

4) бюджет производственных запасов – включает информацию, необходимую для подготовки двух заключительных финансовых документов основного бюджета: прогноза о доходах и расходах – в частности подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции; прогноза балансового отчета – в части подготовки данных по оборотным средствам (сырье, материалы и др.) на конец планируемого периода

5) бюджет прямых затрат на материалы – формируется исходя из объема закупок сырья и материалов, из ожидаемого объема их использования и предполагаемого уровня запасов. Прямые затраты на сырье и материалы – это затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт. Бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж.

Алгоритм расчета объема закупок таков: объем использования плюс запасы на конец периода за минусом запасов на начало периода.

Бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

6) бюджет прямых затрат на оплату труда – зависит от вида продукции, трудоемкости изготовления и расценок на оплату труда за один час работы. Если к моменту составления бюджета накопилась кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график ее погашения. График погашения задолженности по заработной плате составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных материалов.

7) бюджет общепроизводственных накладных расходов – включает все затраты, связанные с производством продукции, за исключением затрат на материалы и прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные накладные расходы включают в себя постоянные и переменные части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, переменная – как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих. Бюджет общепроизводственных накладных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.

8) управленческие расходы – это все расходы не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия. Бюджет управленческих расходов включает в себя затраты на содержание управленческих отделов (отдел кадров, АСУ, юридический отдел, плановый отдел и т.д.), освещение, отопление офисов, сооружений производственного назначения, услуг связи. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер: переменная часть затрат, если она присутствует, планируется как процент.

9) отчет (прогноз) о доходах и расходах – первый из итоговых документов основного бюджета, показывающий, какой доход должно заработать предприятие и какие затраты понести.

10) балансовый отчет (прогнозный) показывает, какими средствами финансирования предприятие обладает, как они используются, и характеризует

финансовое состояние предприятия на конкретную дату.

Инвестиционные проекты (программы) служат основой для прогноза стоимости основных средств.

Для прогноза баланса используется величина нормативных оборотных средств (сырье, материалы, незавершенное производство и запасы готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих бюджетов.

Пассивная часть баланса формируется исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих текущих пассивов.

В первом приближении никаких изменений в постоянном капитале (кредиты банков плюс собственный капитал) не планируется.

Расхождения в прогнозах активной и пассивной частей баланса дает представление о недостатке (избытке) финансирования.

11) составление бюджета потока денежных средств – один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании. Основой для его составления служат составленные (ранее изложенные) бюджеты и в первую очередь прогноз объема продаж.

Поступление средств от основной деятельности рассчитывается с учетом изменений в дебиторской задолженности, расходы (оттоки денежных средств) с учетом изменений в кредиторской задолженности.

Прогноз отчета о движении денег рассчитывается отдельно по видам деятельности (основной, инвестиционной, финансовой). В расчетах может использоваться как прямой метод, так и косвенный метод.

Прямой метод расчета потока денежных средств основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах. Обычно бюджет потока денежных средств составляется на год или полгода вперед с разбивкой по месяцам. В реальной практике нередко случаи определения понедельных (на неделю вперед) бюджетов потока денежных средств.

Система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел на предприятии или фирме и реализуемой стратегии для финансового самочувствия этого предприятия или фирмы (путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов финансового анализа). Таким образом, бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и продуктов, обеспечивая финансовую устойчивость всего предприятия. [17]

Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам товаров и услуг видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия или фирмы. Превышение установленных лимитов — сигнал бедствия, повод разобраться в положении дел на конкретном участке и определить пути решения. Бюджетирование — основа финансовой дисциплины на предприятии, прежде всего повышения ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурными подразделениями. Бюджетирование предполагает стимулирование не за сиюминутный финансовый выигрыш (который чаще всего может обернуться большими потерями в будущем), а за вклад в повышение финансовой устойчивости всей компании. Причем премирование чаще всего вообще не связано с бюджетированием, а базируется лишь на достигнутых показателях — качества продукции и работы. Куда важнее роль бюджетирования в обеспечении контроля за всеми видами затрат, за которые может нести ответственность конкретный руководитель, в установлении так называемого контроля снизу. Все необходимые ограничения отслеживаются и обеспечиваются самими исполнителями, которые в случае необходимости должны «изыскать внутренние резервы», чтобы уложиться в установленные лимиты и нормативы затрат.

Бюджетирование позволяет определить неработающие, неэффективные активы, которые нужно побыстрее продать или от которых нужно избавиться иным образом. И в числе таких активов отнюдь не всегда оказывается только так называемая социальная сфера, поэтому бюджетирование является основой

осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации структуры капитала (активов). [14]

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности.

К двум основным, «идеологически» различающимся типам бюджета эксперты относят бюджеты, построенные по принципам «снизу вверх» и «сверху вниз».

Бюджет, составленный «снизу вверх», предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета. Этот вид бюджетирования широко распространен из-за неопределенности перспектив развития рынка в целом, так и по причине нежелания руководства заниматься планированием (к сожалению, для большей части отечественных топ-менеджеров стратегическое планирование до сих пор остается лишь красивым иностранным термином).

Бюджет, составляемый по принципу «сверху вниз», требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Такой подход обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по доходам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности. Бюджетиро-

вание «сверху вниз», по всеобщему убеждению, является предпочтительным. Однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты составления бюджетов, содержащие в себе черты обоих подходов — вопрос лишь в том, какой подход преобладает. [18]

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты (Short- & Long-term budgets). В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным — на период не более 1 года. Естественно сейчас достоверность трех-, пяти- и уж тем более десятилетних бюджетов будет, мягко говоря, невысокой. По разным оценкам, «горизонт прогнозирования» в нашей стране сейчас составляет от полугода до полутора—двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными — от полугода до года.

Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы «прокатывается» вперед еще на один период. Причем краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном является средством планирования.

Постатейные бюджеты (Line-item budgets). Они предусматривают жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.

Бюджеты с временным периодом (Lapsing budgets). Термин «бюджет с временным периодом» означает систему бюджетирования, в которой не израсходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, так как позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и рас-

ход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции. К недостаткам данного метода бюджетирования эксперты относят неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить различными способами остаток средств, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

Гибкие и статичные бюджеты. В наиболее часто используемом в Казахстане статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Хорошим примером гибкого бюджета может послужить бюджет какого-либо концерта, когда все статьи бюджета, включая количество охраны и гонорары артистов поставлены в зависимость от числа проданных билетов. Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не приносящих доход, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем (Incremental & Zero-Base budgets). Бюджет с нулевым уровнем — это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля». В противоположность ему преемственный бюджет имеет нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом. Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основной из которых — опасность образования «застойных участков», тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

Формирование бюджета необходимо осуществлять по схеме, предусматривающей взаимодействие "верхов" и "низов". Данная схема наиболее совершен-

шенна, поскольку планирование "снизу" и составление бюджета "сверху" – единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимосвязь и координация наиболее важных для предприятия показателей. Разработка бюджета представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, реализация которых происходит в следующем порядке: моделирование и выбор оптимального варианта действий для предприятия, а затем контроль отклонений и регулирование. После завершения периода анализируются отклонения и выявляются причины для корректировки будущих планов. [19]

1.3 Особенности формирования бюджета и контроль за его выполнением

В современной экономической литературе описывается множество видов бюджетов и способов их формирования на разных предприятиях, с разной сферой деятельности. Данная магистерская диссертация построена на основе изучения внутрифирменного бюджетирования на торговом предприятии.

При составлении бюджетов используют документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской (финансовой) отчетности, что значительно упрощает процесс бюджетирования.

Рекомендуется иметь на предприятии стандарты по составлению бюджета, которые содержат инструкции и схемы организационных потоков.

Основное различие между бюджетами и стандартами заключается в том, что стандарт – это показатель на единицу продукции (например, проектные затраты на единицу продукции). Использование стандартов помогает построить бюджет, оценить выполнение, проанализировать и способствовать принятию правильного решения. Когда работа выполнена, фактические данные сравниваются со стандартом для выявления отклонений. Эта обратная связь помогает совершенствованию норм. Реально выполняемые стандарты – это стандарты, которые могут быть достигнуты при неблагоприятных производственных условиях. Это трудно, но возможно, как показывает практика. Реально выполняемые стандарты меньше идеальных, так как в них предусматриваются нормы естественной убыли, простои, поломки оборудования и другое. Реальные стан-

дарты широко используются, так как они могут обслуживать одновременно много целей и обладают мотивационным влиянием на рабочих. [25]

Формирование бюджета – это процесс, формирования финансовых показателей деятельности предприятия, оформленных в основные операционные и бюджетные документы (рисунок 1).

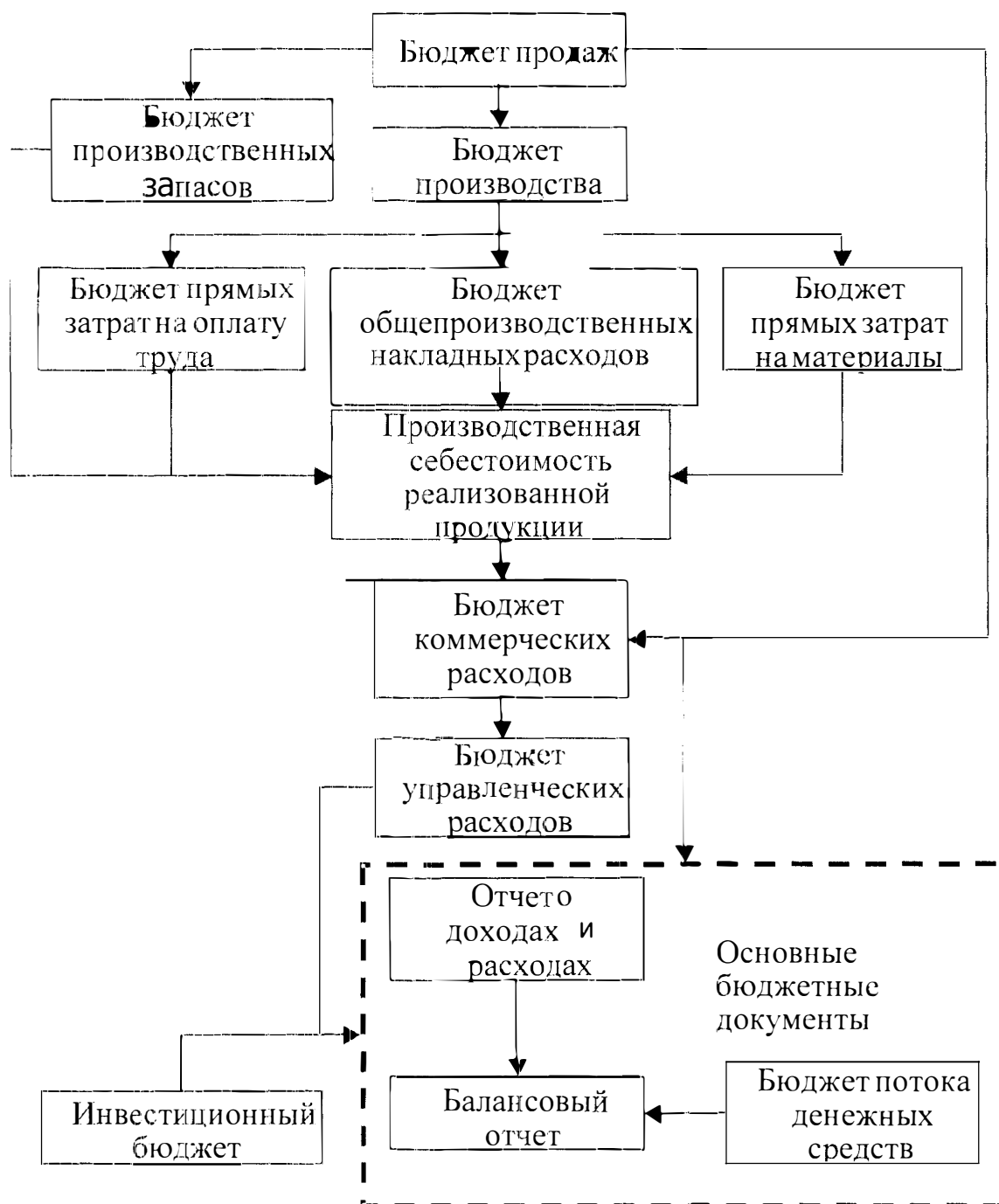


Рисунок 1 - Процесс формирования основного бюджета

Как видно, из рисунка 1 формирование основного бюджета является довольно объемным процессом, и состоит из множества отдельных элементов.

Главный вывод из этого рисунка можно сделать такой, что все бюджеты взаимосвязаны с друг с другом, и чтобы сформировать основной бюджет, компания должна составить и проанализировать во взаимосвязи все рассмотренные выше бюджеты.

Процесс формирования условно делится на две составные части:

- а) подготовка операционного бюджета;
- б) подготовка основных бюджетных документов.

Программное обеспечение и современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить трудоемкий процесс бюджетирования и применять в расчетах и прогнозах комбинации экспертных, статистических методов..

Самым тяжелым, с точки зрения прогнозирования, является бюджет продаж. Для надежности прогноза продаж используют комбинации экспертных и статистических методов:

- статистические методы – корреляционно – регрессивный, трендовый и другие виды анализа позволяют сделать прогноз на основе соответствующих тенденций развития, однако не позволяют предвидеть возможные качественные изменения;

- метод экспертных оценок – функциональный метод, основанный на экспертных оценках: информация от руководителей отделов, экспертов поступает к директору по маркетингу, который несет ответственность за точность прогноза объема продаж и составление бюджета продаж.

Экспертные оценки разделяют на индивидуальные и коллективные. К индивидуальным экспертным оценкам относят: сценарии, метод «интервью», аналитические докладные записки.

Коллективные экспертные оценки можно назвать комплексными методами прогнозирования, поскольку они включают:

- во-первых, подготовку и сбор индивидуальных экспертных оценок;
- во-вторых, статистические методы обработки полученных материалов.

Коллективные экспертные оценки включают:

- а) метод «комиссий»;

б) метод «мозговых атак»;

в) метод «Дельфи».

К статистическим методам можно отнести:

1) метод экстраполяции трендов, основан на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определении тенденции (тренда) его развития и продолжении этой тенденции для будущего периода;

2) метод экспоненциального сглаживания, представляет собой прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов. [21]

Факторы, влияющие на прогноз объема продаж:

- 1) объем продаж предшествующих периодов;
- 2) производственные мощности;
- 3) зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, цен, уровня личных доходов;
- 4) относительная прибыльность продукции;
- 5) изучение рынка, рекламная компания;
- 6) ценовая политика, качество продукции;
- 7) конкуренция;
- 8) сезонные колебания;
- 9) долгосрочные тенденции продаж для различных товаров.

Руководитель предприятия утверждает бюджет продаж только после рассмотрения и анализа возможного влияния, указанных выше факторов.

Бюджет продаж составляется с учетом: уровня спроса на продукцию предприятия, географию сбыта, категории покупателей, сезонных факторов и прочих аналогичных факторов.

Бюджет продаж должен отражать квартальный или месячный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях. Цены на продукцию должны планироваться с учетом ожидаемой инфляции.

Эффективность бюджетирования на предприятии зачастую определяет не

только четкая организация, но и жесткий контроль.

Контроль — это инструмент для руководства предприятием, охватывающий всю деятельность и обеспечивающий достижение цели, намеченной перспективными планами.

Контроль предполагает достаточную, оперативную и надежную информацию об исполнении бюджета предприятия в части как доходов, так и расходов, анализ выявленных отклонений от запланированных показателей.

Контроль за исполнением бюджета предприятия осуществляется посредством сопоставления плановых показателей с фактическими на протяжении всего финансового года и после его завершения. Критерием оценки достигнутых значений показателей являются данные принятого бюджета. [29]

Для выявления отклонений фактических показателей от запланированных в бюджете на предприятии осуществляется оперативный и периодический контроль финансово-хозяйственной деятельности.

Оперативный контроль достигается посредством запроса необходимой информации от подразделений предприятия и направлен на скорейшее выявление изменений жизненно важных показателей деятельности предприятия (объем реализации, прибыль).

Оперативный контроль осуществляется на основе ежемесячных планов доходов и расходов, которые разрабатываются на основе утвержденного бюджета предприятия на год с конкретизацией основных статей.

Для эффективного управления ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета предприятия, чтобы информировать руководство в течение финансового года о том, какое воздействие на ключевые показатели оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом.

Задачи контроля состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимых действий (схема осуществления контроля в области бюджетирования представлена ниже на рисунке 2).

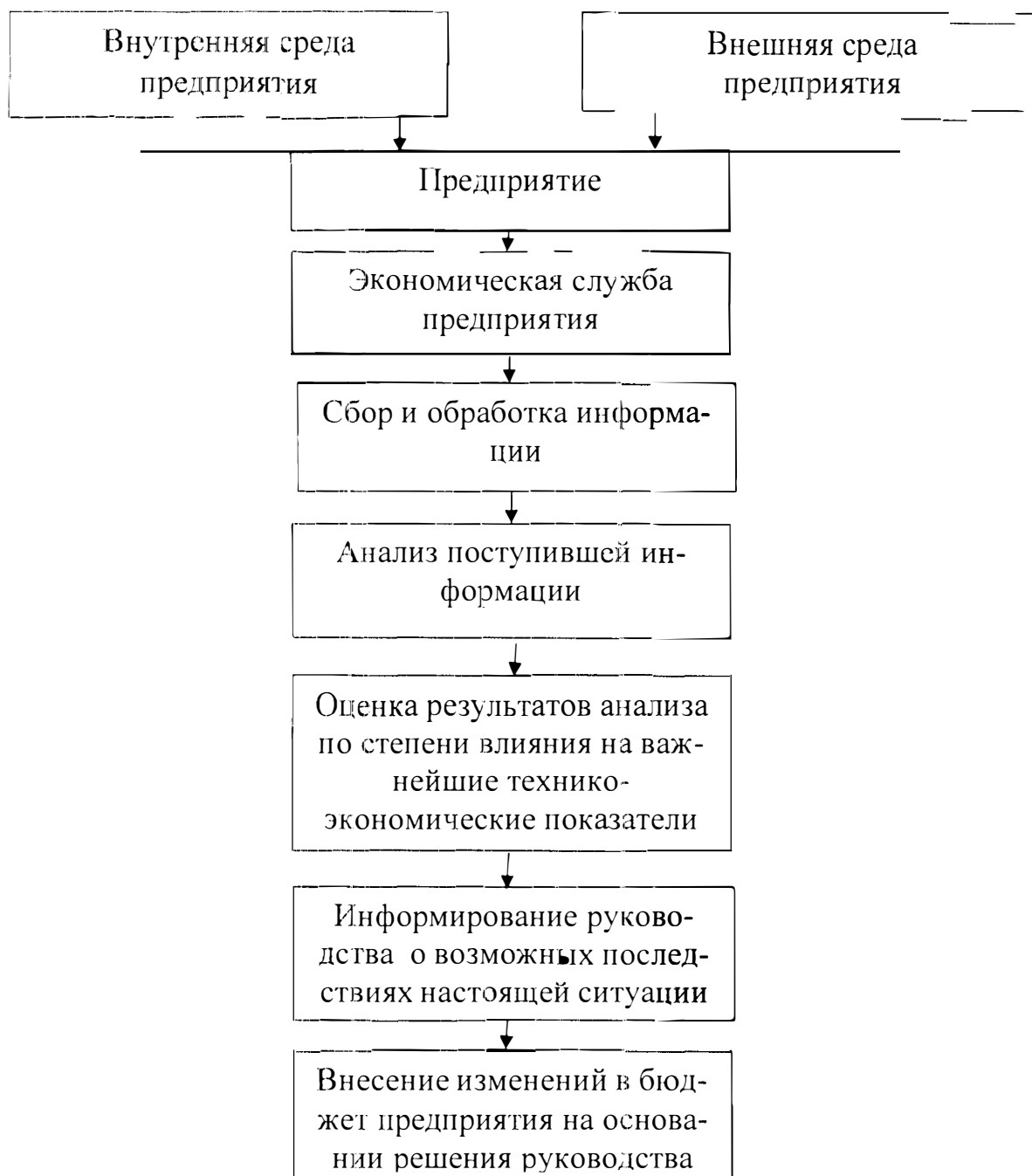


Рисунок 2 - Схема осуществления контроля в области бюджетирования

Анализ рисунка 2 показывает, что процедура контроля в системе внутрифирменного планирования состоит из множества взаимосвязанных действий, от которых во многом будет зависеть эффективность внутрифирменного бюджетирования на предприятии.

В ежемесячном плане доходов и расходов уточняются как доходная, так и расходная части исходя из информации, поступившей от подразделений предприятия на последнее число, и устанавливается баланс этих частей. Методика

его формирования аналогична методике формирования бюджета. Ежемесячный план разрабатывается за один, два дня до начала планируемого месяца и утверждается директором предприятия. Утверждение плана доходов и расходов – основание для осуществления платежей и обязательств для всех служб предприятия. Ежедневный контроль за исполнением плана доходов – расходов ведется по данным финансовой службы, представленным в информационном массиве, посредством которого оперативно доводятся сведения до руководителей предприятия о фактическом финансовом состоянии на текущую дату.

В течение месяца отслеживается выполнение плановых заданий (лимитов) по статьям доходов и расходов с расчетом отклонений. При невыполнении доходной части бюджета особое внимание уделяется очередности расходов: своевременному внесению платежей в бюджет, во внебюджетные фонды, погашению банковских ссуд и процентов по ним, оплате энергоносителей, выплата заработной платы. [30]

При необходимости руководство предприятия принимает решение о корректировке годового бюджета предприятия по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

Менеджеры предприятия при оценке результатов и совершенствовании процесса производства используют анализ отклонений фактических результатов (издержек) от нормативных. Контроль и корректировка исполнения бюджетов могут осуществляться с использованием методики много уровня анализа отклонений. Уровень отражает степень детализации показателей. [22]

В практике используют гибкий бюджет («переменный»), приспособленный к меняющемуся объему продаж. Гибкий бюджет является неотъемлемой частью анализа бюджетирования. Отклонение дохода распадается на две категории:

- а) отклонение, вызванное изменением объема продаж, появляется при составлении основного и гибкого бюджета, цена и удельные переменные расходы постоянны;
- б) отклонение от гибкого бюджета появляется при сравнении фактиче-

ских данных и гибкого бюджета, берется фактический объем продаж.

Уровень анализа характеризует отклонения, вызванные изменением объема продаж. Они могут в свою очередь детализироваться, показывая влияние структурных сдвигов, емкости рынка, доли на рынке. Данная проблема полностью ложится на плечи отдела маркетинга, который должен, несмотря на влияние различных факторов, обеспечить запланированный объем продаж. Возможных уровней детализации может быть много. Например, влияние отклонения цен по районам может быть подразделено по покупателям, торговым агентам, сезонам года и т.д. Степень детализации и число уровней анализа определяется руководителем.

Своевременный контроль и корректировка исполнения бюджета возможны лишь при эффективной организации системы управления бюджетированием. [23]

Управление бюджетированием начинается с назначения директора по бюджету. Он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор (вице-президент по финансам). Он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Комитет по бюджету – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов. Комитет по бюджету – это постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании.

Руководство по бюджету – это набор инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей; они выполняют роль свода правил и рекомендаций для составления бюджетных программ. В инструкциях должно излагаться, что, когда, как, и в какой форме нужно делать.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что контроль при бюджетировании играет важную роль. От того насколько руководство компании серьезно подойдет к управлению и контролю в системе бюджетирования, во многом будет зависеть эффективность организации внутрифирменного планирования на предприятии. [28]

1.4 Зарубежный опыт внутрифирменного бюджетирования в условиях рыночной экономики

Функционирование предприятий в условиях рынка резко повышает значение планирования и бюджетирования на предприятии. Поэтому в рыночных условиях опыт применения внутрифирменного бюджетирования в западных компаниях будет очень важен при внедрении в отечественных предприятиях.

Наиболее эффективно работающую зарубежную компанию отличает высокий уровень внутрифирменного планирования. Зарубежные компании при планировании в основном ориентируются на возможный объем реализации своей продукции. Исходя из этого, западные компании, (например Проктер Энд Гэмбл), планируют:

- а) объёмы продаж;
- б) прибыль;
- в) издержки производства;
- г) капитальные вложения;
- д) потребность в кредитах;
- е) источники их погашения.

Основные разделы, которые рассматриваются при внутрифирменном бюджетировании выглядят следующим образом:

- сбыт;
- производство и закупки;
- финансы.

При этом все разделы бюджета тесно взаимосвязаны, что является доказательством высокого уровня внутрифирменного планирования. [26]

Процесс планирования в западных компаниях проходит 4 этапа:

- 1) разработка общих целей функционирования предприятия;
- 2) разработка конкретных детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);
- 3) определение путей и средств достижения поставленных целей;
- 4) контроль за осуществлением поставленных целей путём сопоставления плановых и фактических показателей.

Планирование отталкивается от фактических данных работы предприятия за предыдущий период. Следовательно, точность фактических данных определяет надёжность плановых показателей. Поэтому в зарубежной экономике большое значение придаётся бухучёту и статистическим методам обработки данных.

Планирование осуществляется понедельно, подекадно (реже ежемесячно).

В США принято четко разделять три понятия: планирование, программирование и бюджетирование. План — система целей и стратегий по их достижению. Программа — комплекс мероприятий по реализации стратегий. Бюджет — это и финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий, это и плановые финансовые сметы и графики расходов, прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ и затраты, необходимые для этого. [27]

Исходными данными при планировании деятельности предприятия являются показатели рынка.

На сегодняшний день процесс формирования бюджета в странах с развитой экономикой представляет собой целостную, четко работающую систему непрерывного планирования, включающую все основные вопросы: от обоснования целей и задач до контроля за его исполнением на всех стадиях. При этом на обеспечение максимально быстрого процесса обработки и анализа собираемых данных, необходимых для бюджетирования, на что тратится большая часть рабочего времени менеджеров, используются специальные программные про-

дукты.

Плановая система может быть представлена в виде схемы (рисунок 3).
Всё это — первая ступень планирования, применяемая во многих компаниях западной экономики.

Объекты долгосрочного планирования (ОДП)

- организационная структура предприятия
- производственная мощность
- капитальные вложения
- потребность в финансовых средствах
- доля рынка

Объекты краткосрочного планирования (ОКП)

- план товарооборота → план рекламных мероприятий
- план по сырью
- производственный план
- план по труду
- план движения запасов готовой продукции

Сметы расходов предприятия — Сметы доходов предприятия



Финансовый план

- увязка доходной и расходной частей
- обеспечение сохранения ликвидности предприятия



Распределение прибыли предприятия



Кредитный план

Рисунок 3 - Схема плановой системы в Западных компаниях

Как видно из рисунка 3 вся схема состоит из взаимосвязанных элементов, при этом планирование отталкивается от так называемых "узких мест". Для производственных подразделений предприятия основное значение имеют

два показателя:

- 1) номенклатура продукции с максимальной степенью детализации и количества по видам продукции;
- 2) издержки производства; издержки в зарубежных фирмах планируются и учитываются по участкам.

Вторая ступень планирования — составление плановых заданий по различным направлениям для производственных участков в количественных и стоимостных показателях.

Основными условиями обеспечения надёжности системы планирования в зарубежных фирмах считаются:

- снижение издержек на продукцию;
- повышение качества продукции;
- расширение потребительских свойств продукции.

Только в этом случае можно выжить в условиях жёсткой конкуренции. Именно опыт Западных компаний должен послужить отечественным предприятиям хорошим примером для внедрения внутрифирменного планирования, и предостеречь от ненужных ошибок, которые могут привести к негативным финансовым последствиям для предприятия. [31]

Однако специфика отечественных экономических условий не позволяет формально отнести к внедрению системы бюджетирования по западному образцу. Требуется корректировка методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей казахстанских предприятий при использовании основных достижений западной науки. [39]

2. АНАЛИЗ ВНУТРИФИРМЕННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ТОО «ТОККАТА»)

2.1 Организация внутрифирменного бюджетирования на предприятии

ТОО «Токката» является официальным дистрибьютором компании Проктер энд Гэмбл в Казахстане, а также всемирно известных компаний Марс, Кока-Кола, Голд Продукт, Жиллет, Браун.

Компания была организована 10 января в 1994 году. С каждым годом ТОО «Токката» укрепляет свои позиции на рынке Казахстана. На данный момент ТОО «Токката» имеет 12 филиалов на территории Казахстана с головным офисом в г.Павлодаре.

Главное направление деятельности компании – оптовая торговля. Именно компания Токката стала одним из первых компаний в Павлодарской области, кто стал развивать такую сферу деятельности, как оптовая торговля. Начав свою деятельность с мелкого оптового магазина, компания доросла до одних из самых крупных компаний в Казахстане. Как результат деятельности компании признание такими мировыми компаниями, как Проктер энд Гэмбл, Жиллет, Кока-Кола и Марс.

Тенденция увеличения деятельности компании показывает, что компания не стоит на месте, о чем говорит появление за последние годы трех филиалов на западе Казахстана – г.Атырау, г. Актобе и г. Уральск. Компания имеет высокоспециализированный штат сотрудников, что позволяет говорить об продуманной стратегии фирмы в области кадров.

Компания ТОО «Токката» постоянно имеет дело с зарубежными партнерами, поэтому должна соответствовать международным стандартам, вследствие этого компания с 2002 года начала вводить систему бюджетирования, которая является одним из основных элементов управления современным предприятием в рыночных условиях.

При внедрении внутрифирменного бюджетирования на предприятии ТОО «Токката» столкнулась с двумя группами проблем: методические проблемы и

организационные. Опыт зарубежных компаний показывает, что, как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятии. Поэтому принципиально важным компания выбрала путь решения высшего менеджмента о внедрении бюджетирования в новом реальном масштабе ценностей. И с этого момента по существу началась, серьезная работа, основные этапы которой состоят в следующем:

- 1) изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета (была полностью пересмотрена организационная структура компании);
- 2) поиск наименее болезненных путей вовлечения управленческой команды предприятия в процесс бюджетирования;
- 3) разработка плана внедрения бюджетирования на предприятии;
- 4) пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов; создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;
- 5) создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования;
- 6) разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия;
- 7) обучение персонала.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным.

Первым шагом при внедрении внутрифирменного планирования стало создание комиссии по бюджетированию. Задача, которая была поставлена Генеральным Директором компании перед комиссией — приступить к краткосрочному (текущему — сроком до года) планированию или иначе сметному бюджетированию. Основная задача комиссии — создать количественный план в денежном выражении, конкретизирующий в цифрах проекты руководителей

конкретного департамента и направлений бизнеса.

Одним из главных условий для внутрифирменного бюджетирования стало наличие в ТОО «Токката» дивизиональной системы организационной структуры предприятия, т.е. распределение центров ответственности (см.таблицу 1), это стало следующим шагом внедрения внутрифирменного бюджетирования в компании ТОО «Токката».

Таблица 1 -Распределение центров ответственности в компании ТОО «Токката»

№	Центры Ответственности (структурное подразделение или вид бизнеса)
1	Департамент продаж Проктер Энд Гэмбл
2	Департамент продаж Марс
3	Департамент продаж Малых Территорий
4	Департамент продаж Gold Product
5	Департамент продаж Хамле, Кока Кола, Жиллет
6	Служба Генерального Директора
7	Департамент Логистики
8	Департамент информационных технологий
9	Департамент управления кадрами
10	Управление хозяйственного обслуживания
11	Управление безопасности
12	Департамент Финансов и Бухгалтерского учета

Указанные в таблице 1 службы несут ответственность за информацию, представленную в составленных бюджетах и соблюдение соответствующих показателей после их корректировки и утверждения при проведении фактического анализа .

Необходимым условием для распределения ответственности стало делегирование полномочий. Делегирование — это инструмент децентрализованного

принятия решений. Бюджетирование — это официальное делегирование принятия финансовых решений. Поэтому делегирование в такой компании как ТОО «Токката» стало необходимым условием для внедрения внутрифирменного бюджетирования на предприятии.

До внедрения делегирования ситуация в компании складывалась следующая — единственным финансовым подразделением в компании была бухгалтерия. Помимо налоговых отчетов бухгалтерия готовила платежные поручения и отчеты об их исполнении, а также отчеты о платежах, которые именовались управленческими с той же скоростью, что и налоговые через месяц после окончания квартала. Соответственно руководство компании не устраивали сроки отчетности. К бухгалтерии всегда были претензии. Само собой претензий увеличилось в связи с ростом компании, соответственно внедрения такого инструмента как бюджетирование в компании назрело уже давно.

Менеджеры по управлению товарными запасами не имели обратной связи: сдавали документы на оплату, а бухгалтерия платила не вовремя и даже не уведомляла о дате платежа. Операционист сам решал какой платеж исполнить срочно, а какой передвинуть на более поздний срок, хотя права принимать такие решения ему не делегировали. Поэтому было принято решение о делегировании полномочий. В компании за каждой функцией бюджетирования закрепили строго одно подразделение финансовой службы. Были сформированы и разработаны соответствующие инструкции, каждому работнику были прописаны должностные инструкции, что придало всему механизму бюджетирования определенный порядок.

Например, в дивизионе продаж было несколько направлений: Жилет, Хамле, Кока-Кола. Один начальник Дивизиона продаж не в состоянии контролировать огромный спектр задач, поэтому было решено ввести делегирование полномочий на каждый вид бизнеса каждому начальнику управлений.

Основные цели бюджетирования в ТОО «Токката» можно определить следующим образом: усилить управленческий контроль; создать объективную основу оценки результатов деятельности всего предприятия; создать основу

для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей на основе сравнения плана с фактом.

При составлении генерального бюджета бюджетной комиссией использовались операционный и финансовый бюджеты. Относительно этого распределения были разработаны следующие этапы внутрифирменного бюджетирования:

- 1) определение формы и структуры бюджета;
- 2) определение показателей (форматов бюджетирования), которые будут использованы при оценке деятельности;
- 3) выработка направлений работ и заданий для руководителей по центрам ответственности;
- 4) составление частных бюджетов структурных подразделений (планирование деятельности по центрам ответственности, с участием руководителей всех департаментов и направлений бизнеса);
- 5) консолидация информации бюджетов структурных подразделений с учетом предложенных поправок и распределительных коэффициентов (с участием руководителей всех центров ответственности);
- 6) составление операционного и финансового бюджетов в целом по предприятию;
- 7) корректировка планов и утверждение после проведения оценки генерального бюджета.

По финансовому бюджету (эта часть генерального бюджета, включающая бюджет капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс) на первом этапе было предложено ограничиться отчетом о движении денег.

Конечным этапом генерального бюджета считается формирование прогнозируемого баланса, который является так называемым результатом внутрифирменного бюджетирования.

Бюджетной комиссии Генеральным Директором была поставлена цель на первом этапе планирования ограничиться составлением операционного бюджета

та --- эта часть генерального бюджета (см. рисунок 4), включающего план доходов и расходов, который детализируется через частные бюджеты, отражающие статьи расходов и доходов организации.

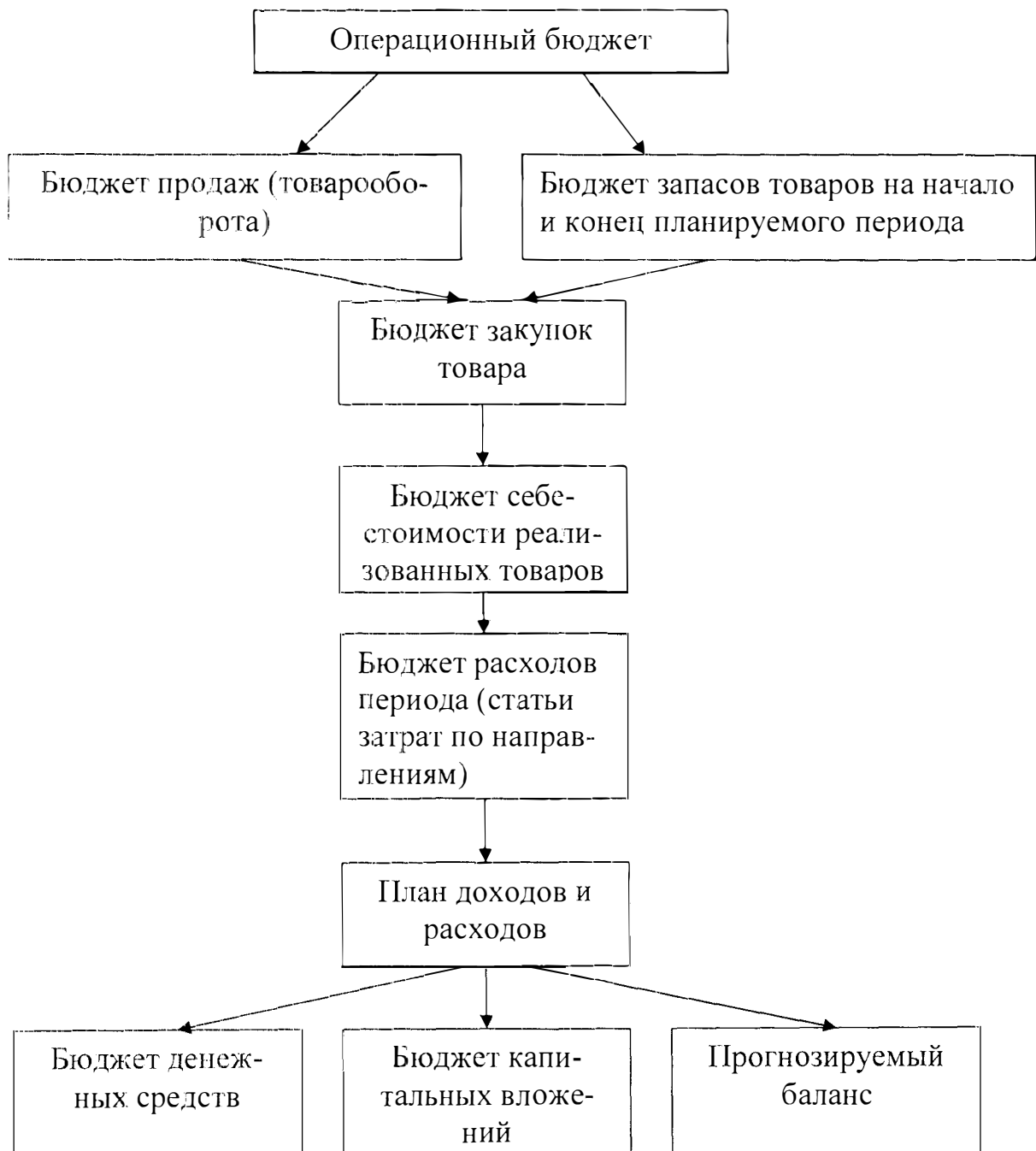


Рисунок 4 - Структура генерального бюджета ТОО «Токката»

Как видно из рисунка 4, генеральный бюджет компании представляет собой цепочку взаимосвязанных между собой бюджетов. Первая ступень – операционный бюджет, который является основой для организации генерального бюджета. Бюджет себестоимости реализованных товаров определяется как

сумма запасов товаров на начало периода и закупок товара за период, уменьшенная на стоимость товара на конец периода

При определении бюджета продаж бюджетной комиссией, были выделены следующие основные факторы, которые бы могли повлиять на реализацию продукции:

- 1) динамика спроса;
- 2) сезонные колебания;
- 3) возможное влияние конкурентов;
- 4) имеющиеся запасы товара на начало планируемого периода;
- 5) бюджет закупок в течении периода (от предполагаемых закупок за минус бюджетов себестоимости реализованных товаров, коммерческих затрат);
- 6) политику ценообразования (включая программы скидок и промоушенов);
- 7) стабильность поставщиков и покупателей;
- 8) производственные мощности.

Контроль нужен везде, в том числе и при бюджетировании, это одно из основных правил, которое компания ТОО «Токката» поставила перед внедрением внутрифирменного бюджетирования. Финансовая служба компании осуществляет бюджетный контроль доходов и расходов по следующим направлениям:

1) правильность заполнения бюджетных форм (часто возникали случаи, когда каждый департамент предоставлял бюджетную форму в разном оформлении, что приводило к осложнению работы бюджетной комиссии, поэтому единые бюджетные формы, были обязательным условием бюджетной комиссии;

2) соответствие сумм расходов утвержденным плановым лимитам - выполнение бюджетного регламента.

При составлении бюджетов были поставлены определенные сроки по истечению которых ответственные за бюджетирование должны сдать бюджетные формы. Наряду с представлением установленной формы бюджета доходов и

расходов финансовая служба требовала дополнительные документы: аналитические материалы по её составлению, расшифровку отдельных сумм.

Решение по сверхплановым расходам принимает Генеральный директор по каждому конкретному случаю таких платежей, исходя из целесообразности данных расходов.

Планируемая величина затрат по направлениям бизнеса, определялась исходя из их удельного веса планируемых продаж. Удельный вес продаж ТОО «Токката» по направлениям бизнеса можно увидеть из рисунка 5.

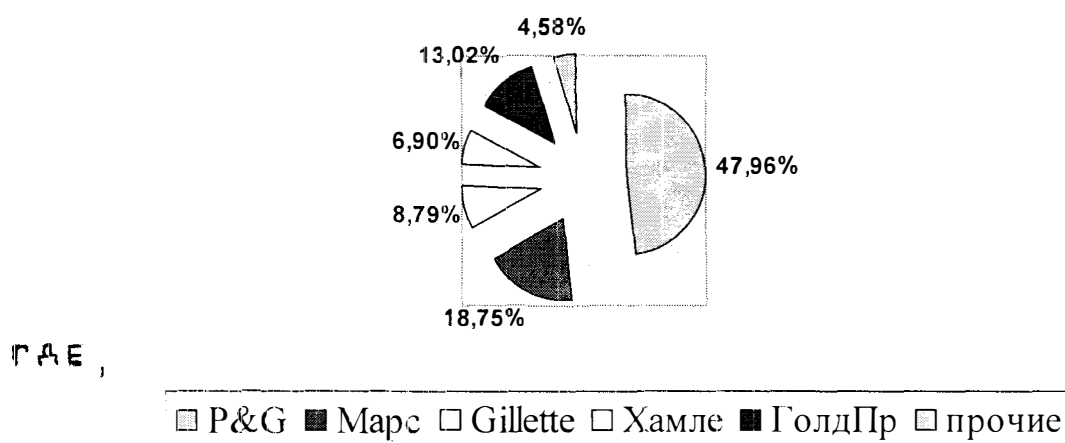


Рисунок 5 - Удельный вес продаж по направлениям бизнеса ТОО «Токката», (%)

Анализ рисунка 5 показывает, что наибольший удельный вес продаж занимает бизнес P&G (составляет 47,96% всех продаж компании), поэтому основной объем затрат падает на это направление бизнеса компании.

Организация внутрифирменного бюджетирования на предприятии очень сложный процесс. От того насколько правильно компания поставит систему организации внутрифирменного бюджетирования, будет во многом зависеть её дальнейшая эффективность. Процесс внедрения внутрифирменного бюджетирования в компании ТОО «Токката», показал, что компания выбрала наиболее правильный путь – путь точной организации и жесткого контроля, что позволило четко поставить перед компанией цели и задачи, которые ТОО

«Гокката» должна достичь при внедрении внутрифирменного бюджетирования.

2.2 Механизм формирования и применения бюджетов на предприятии

Для того чтобы наиболее точно рассмотреть процесс бюджетирования необходимо точно представлять механизм разработки бюджетов.

Рассмотрим несколько примеров составления и формирования бюджетов. Для образца возьмем департамент продаж Проктер Энд Гэмбл, результаты деятельности которого отображены в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ бюджета департамента Проктер Энд Гэмбл (2003-2004)

Наименование	2003 г		2004 г	
	план	факт	план	факт
Объем продаж (тыс.тенге)	100,0	90,6	300,0	240,5
Средняя цена единицы продукции (тенге)	20,0	19,8	20,0	19,2
Поступление денег от потребителей (тыс.тенге)	2300,0	2230,4	4800,0	3880,1
Постоянные накладные затраты (тыс.тенге)	600,6	600,6	600,6	640,5
Ставка переменных накладных издержек	2,0	2,0	2,0	2,1
Выручка от реализации продукции (тыс.тенге)	2 000,0	1 900,6	6 000,0	4 720,8
Итоговый годовой денежный поток (тыс.тенге)	840,8	840,1	840,8	270,2

Анализ таблицы 2, показывает, что в 2003 году произошло несущественное снижение объема продаж, слегка снизились цены на единицу готовой продукции. Это привело к снижению выручки на 3% и снижению суммарного де-

нежного потока на 1%. Финансовый менеджер посчитал, что такое снижение не является существенным, и вынес предложение не корректировать планы на 2004 год. Данное предложение было одобрено на заседании бюджетной комиссии ТОО «Токката». При анализе выполнения плана 2004 года, видно, что отклонение большего количества факторов – выросли накладные издержки (как переменные, так и постоянные). В результате, фактическое поступление денег от потребителей в 2004 году меньше запланированного на 19%, а итоговый годовой денежный поток уменьшился на 68% (270 217 тенге против запланированных 840 840 тенге). Вполне естественно, что финансовый менеджер должен скорректировать планы на следующий год, найти причины невыполнения плана и предпринять усилия для исправления ситуации. Вполне объяснимым является планирование объема продаж на 2005 год, которое позволило бы ему компенсировать существенные отклонения 2004 года. С помощью прямого подбора нетрудно установить, что для того, чтобы выполнить план по денежному потоку (на уровне 850 000 тенге.) необходимо продать в 2005 году 48,5 единиц продукции против 40,0 запланированных. При этом необходимо вернуться на уровень бюджетных позиций по всем остальным показателям, включая цену, переменные и постоянные накладные издержки.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что зачастую не всегда поставленные планы выполняются, поэтому важным шагом является контроль над выполнением бюджета, план-факт анализ, которые позволят правильно определить причину недовыполнения планируемых показателей и какие действия необходимо осуществить бюджетной комиссии при разработке бюджета на следующий год.

Нельзя не добавить, что выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, определяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. Основной центр ответственности за невыполнение бюджета – это маркетинговое подразделение предприятия. Очевидно, что нужно обратить особое внимание на неэффективность работы этого подразделения: усилить

контроль выполнения текущих заказов потребителей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж, проводить более сдержанную политику ценовых скидок и т.д. Разумеется, в рамках второго подхода по-прежнему остается необходимость корректировать объемы и, возможно, цены продаж будущих периодов. Однако в отличие от первого подхода это перепланирование делается на фоне новых управленческих решений.

Основной вид деятельности компании оптовая торговля, поэтому одним из основных этапов внутрифирменного бюджетирования является разработка бюджета продаж. Проанализируем данный бюджет на примере планирования продаж продукции «Сухарики Восток» (таблица 3). Бюджет продаж составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию.

Таблица 3 - Бюджет продаж продукции «Сухарики Восток» на 2005 год

Наименование	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	год
Ожидаемый объем реализации (тыс.шт.)	10,0	30,0	40,0	20,0	100,0
Ожидаемая цена единицы продукции (тенге)	20,0	20,0	20,00	20,00	
Выручка за реализованную продукцию (тыс.тенге)	200,0	600,0	800,0	400,0	2 000,0
График поступления денежных средств					
Счета дебиторов на начало года	90,0				90,0
Приток денег от продаж 1 кв. (тыс.тенге)	140,0	60,0			200,0
Приток денег от продаж 2 кв. (тыс.тенге)		420,0	180,0		600,0
Приток денег от продаж 3 кв.(тыс.тенге)			560,0	240,0	800,0
Приток денег от продаж 4 кв.(тыс.тенге)				280,0	280,0
Итого поступление денег (тыс.тенге)	230,0	480,0	740,0	520,0	1970,0

Как показывает таблица 3 наибольшую выручку за реализованную продукцию компания собирается получить в 3 квартале – 38% всех поступлений за год. Строка выручка за реализованную продукцию получается перемножением объема реализации на цену.

При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся

часть поступает в следующем периоде.

Наиболее точно тенденцию поступления денег можно увидеть на рисунке 6.

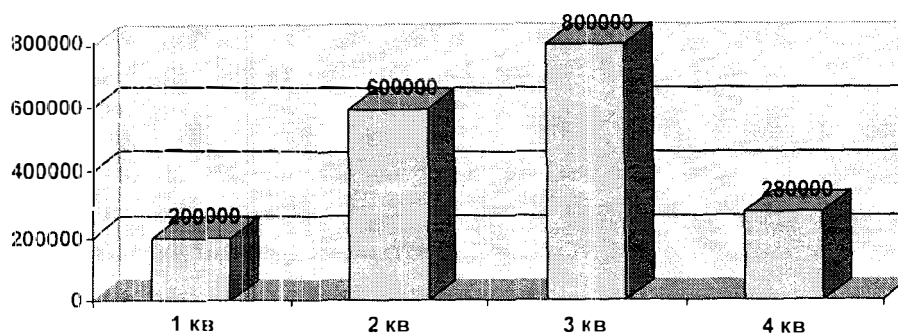


Рисунок 6 Планируемый приток денег от продаж продукции «Сухарики Восток», на 2005 год, тенге.

В первом квартале ТОО «Токката» планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 90 000 тенге. Это значение берется из начального баланса предприятия. Как показывает рисунок 6, дополнительно, в первом квартале компания получает деньгами 70% выручки первого периода в объеме 200 000 тенге, что составляет 140 000 тенге. В итоге, ожидаемая сумма поступлений в первом квартале составляет 230 000 тенге. Во втором квартале предприятие ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% процентов от выручки второго квартала. В сумме это составляет 480 000 тенге. Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели бюджета. В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в плановом году 30% выручки четвертого квартала, что составляет 120 000 тенге. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года. Ожидаемое резкое снижение притока денег в 4 квартале (на 520 000 тенге по сравнению с 3 кварталом) связано прежде всего с планируемым снижением объема реализации продукции.

Рассмотрим механизм формирования бюджет производства. Как было выше сказано, компания ТОО «Токката» является официальным дистрибьютором таких компаний, как Проктер энд Гэмбл, Марс, Жиллет, но кроме того у компании в 2000 году появился свой первый производственный проект – Суха-

рики Восток. Поэтому для полного рассмотрения внутрифирменного бюджетирования, интересно было бы рассмотреть разработку бюджета производства продукции. Бюджет производства продукции составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе. Планируемый бюджет производства можно увидеть из таблицы 4. Рассмотрим план производства на первый квартал 2005 года. Предприятие планирует продать 10 000 единиц продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого квартала в объеме 20% от объема реализации второго периода, что составляет 6 000 штук. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 16 000 штук. Но на начало первого квартала на складе имеется 2 000 единиц готовой продукции. Следовательно, объем производства первого квартала должен составить $16\,000 - 2\,000 = 14\,000$ изделий.

Таблица 4 - Бюджет производства продукции «Сухарики Восток» на 2005 год (шт)

Наименование	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Запасы на конец квартала (шт.)	6 000	8 000	4 000	3 000	3 000
Требуемый объем продукции (шт.)	16 000	38 000	44 000	23 000	103 000
Минус запасы на начало периода (шт.)	2 000	6 000	8 000	4 000	2 000
Объем производства продукции (шт.)	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000

Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели производственного плана. Необходимо лишь подчеркнуть, что планируемые запасы на конец первого квартала являются планируемыми запасами начала второго квартала. Что касается суммы запасов на конец последнего квартала (они же на конец года), то это число прогнозируется индивидуальным образом и обосновывается при составлении блока исходных данных всего процесса бюджетирования.

Рассмотрим анализ административных и маркетинговых затрат. В компании ТОО «Токката» бюджет административных и маркетинговых затрат, ослю-

выдается на принципе разделения затрат на переменные и постоянные (см. таблицу 5). Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда. Например, норматив переменных затрат составляет 1,80 тенге на единицу проданных товаров. Постоянные накладные затраты переносятся в бюджет из исходных данных.

Таблица 5 - Бюджет административных и маркетинговых издержек ТОО «Тжк-ката» на 2005 год

Наименование	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Переменные на единицу продукции (тенге)	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
Планируемые переменные затраты (тенге)	18000	54000	72000	36000	180000
Планируемые постоянные затраты					
Реклама (тенге)	40000	40000	40000	40000	160000
Зарплата управляющих (тенге)	35000	35000	35000	35000	140000
Страховка (тенге)	-	1900	37750	-	39650
Итого постоянных затрат (тенге)	75000	76900	112750	75 000	339650
Всего планируемы затраты (тенге)	93000	130900	184750	129150	519650

Как видно из таблицы 5, что пропорционально росту ожидаемых продаж, вырастают планируемые затраты. В разработке данного бюджета у компании в принципе проблем не возникло. Сложнее всего доказать бюджетной комиссии, обосновать конкретные суммы затрат на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь возможны противоречия, так как обычно каждое функциональное подразделение старается обосновать максимум средств в бюджете. В то же время, бюджет всего может “не выдержать”, говорят “бюджет не резиновый”. Методическая проблема состоит в том, как оценить результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия. Конечно нельзя забывать то, что насколько стратегически правильно компания подойдет к маркетинговым затратам и правильно их сплани

рует зависит очень многое, тем более для такой компании, как ТОО «Токката», основной вид деятельности которой оптовая торговля.

Одним из важных бюджетов является бюджет заработной платы. Рассмотрим один из примеров формирования бюджета затрат на заработную плату, на примере Управления товарными запасами (см.таблицу 6).

Таблица 6 - Бюджет заработной платы Управления товарными запасами ТОО «Токката» на 2005 год, тенге

Должность	Оклад	Премия (10%)	ФОТ за ме- сяц	ФОТ за г.д
Начальник УТЗ	30000	3000	33000	396000
Менеджер по запасам	20000	2000	22000	264000
Менеджер по запасам	20000	2000	22000	264000
Менеджер по запасам	20000	2000	22000	264000
Декларант	20000	2000	22000	264000
итого		11000	121000	1452000

Анализ таблицы 6 показывает, что месячный фонд оплаты труда управления товарными запасами составляет 121 000 тенге, а на год соответственно 1 452 000 тенге. Экономист по финансовой работе и планированию по мере начисления заработной платы следит за соответствием заработной платы бюджету. На основании таких бюджетов остальных департаментов формируется суммарный бюджет фонда оплаты труд всего предприятия.

Внедрение такого инструмента, как бюджетирование в компании ТОО «Токката» значительно увеличило эффективность работы предприятия. Результатами стало: сокращение затрат, ужесточение контроля и т.д., но самым главным результатом внутрифирменного бюджетирования в компании стало ясное

описание целей компании в рыночной экономике, конечных результатов, которых хочет добиться компания.

2.3 Комплексный анализ основного бюджета ТОО «Токката» за 2004 год

Первым результатом внедрения внутрифирменного бюджетирования для компании ТОО «Токката» стала разработка и формирование основного или сводного бюджета на предприятии.

Основной бюджет предназначен для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния бизнеса для выполнения управленческих задач. Основной бюджет позволяет руководителю предприятия иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта. Поэтому первоочередная задача, которая была поставлена перед бюджетной комиссией – это составление сводного бюджета на 2004 год (см.таблицу 7). Проведем комплексный план-факт анализ планируемых величин, и результатов, полученных по истечению отчетного 2004 года.

Таблица 7 - Основной бюджет 2004 г. ТОО «Токката», тенге

Наименование	план	факт	уд.вес	отклонение
1	2	3	4	5
Скидки	500 000	446 700		-53 300
Продажи	27 000 000	25 552 300		-1 447 700
Доп.доход	200 000	191 100		-8 900
Возврат с продаж	50 000	41 800		-8 200
Доход	3 240 000	2 966 600		-273 400
Учетная цена	24 465 500	23 215 200	90,9%	-1 250 300
Валовый доход	2 534 500	2 337 100	9,1%	-197 400
Затраты генерального офиса				
Аренда офиса	9 200	9 200	0,0%	
Текущий ремонт и содержание офиса и оборудования	9 000	7 040	0,0%	-1 960
Расходы по автотранспорту	12000	10730	0,0%	-1 270
Коммунальные услуги	31000	28700	0,1%	-2 300
Канцелярские расходы/расходные материалы	50 000	41 720	0,2%	-8 280
ФОТ	420 000	396 500	1,6%	-23 500
Командировочные расходы	80 000	65 380	0,3%	-14 620

продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Реклама, объявления	41 000	42 090	0,2%	1 090
Представительские расходы	48 000	47 570	0,2%	-430
Услуги связи	51 000	53 480	0,2%	2 480
Охрана	11 000	8 230	0,0%	-2 770
Амортизация	50 000	49 780	0,2%	-220
Прочие	25 000	27 400	0,1%	2 400
Итого Затраты генерального офиса	837 210	787 830	3,1%	-49 380
Складские расходы				
Аренда склада	34 450	34 450	0,1%	0,0
Коммунальные услуги	42 000	46 460	0,2%	4 460
ФОТ	150 000	134 120	0,5%	-15 880
Услуги связи		0,00	0,0%	0,0
Текущий ремонт и содержание	14 500	13 360	0,1%	-1 140
Амортизация		0,00	0,0%	0,0
Брак при получении	20 000	17 100	0,1%	-2 900
Брак на складе		0,00	0,0%	0,0
Итого складские расходы	260 950	245 490	1,0%	-15 460
Транспортировка				
ГСМ	56 000	53 770	0,2%	-2 230
ФОТ	230 000	217 870	0,9%	-12 130
Текущий ремонт и содержание офиса	22 500	22 160	0,1%	-340
Ремонт и зап. части машин	62 000	58 660	0,2%	-3 340
Прочие (доставка)	120 000	108 350	0,4%	-11 650
Итого затраты по Транспор- тировке	490 500	460 810	1,8%	-29 690
Продажи с Взнов + пресесе- линг				
Аренда	1 200	1 200	0,0%	0,0
зап. части		0,00	0,0%	0,0
Страхование машин		0,00	0,0%	0,0
ГСМ		0,00	0,0%	0,0
ФОТ	850 000	823 130	3,2%	-26 870
Итого затраты по продажам с взнов + при селинг	851 200	824 330	3,2%	-26 870
ИТОГО Операционные за- траты	2 439 860	2 318 460	9,1%	-121 400
Неоперационные расходы				
Банковские гарантии		0,00	0,0%	0,0
Проценты за кредит	90 000	86 120	0,3%	-3 880
Услуги банка	150 000	138 260	0,5%	-11 740
ИТОГО Неоперационные затраты	240 000	224 380	0,9%	-15 620
Итого затраты	2 679 860	2 542 840	10,0%	-137 020

Как видно из таблицы 7, основной бюджет можно условно разделить на 2

части – доходную и расходную.

Доходная часть основного бюджета состоит из продаж, дополнительного дохода и дохода. Именно данные статьи показывают результат деятельности компании. Продажи на 2004 год планировался составить 27 000 000 тенге. Эта сумма формировалась из планируемых показателей продаж по Департаментам компании. Сумма продаж менялась ежемесячно в зависимости от различного рода факторов. Например: планируемое увеличение клиентов, учитывание сезонности (например в период праздников – объем продаж мог увеличиться на 30-40%), дополнительные скидки и т.д. Таблица 7 показывает что фактическая сумма реализации составила 25 552 300 тенге, что на 1 447 600 меньше чем запланировано. Причины данного невыполнения плана продаж стоит искать прежде всего в действиях, которые планировали совершить департаменты продаж и изучить их эффективность. Одной из причин в 2004 году стало не выполнение, так называемых coverage-планов (планы покрытия клиентов), т.е. торговые представители компании не смогли завоевать весь рынок потребителей который планировался захватить. Причиной где-то послужило несвоевременное проведение промоушенов, незаинтересованность клиентов, неквалифицированность торговых агентов.

Одной из характерных черт у дистрибьюторской компании, является постоянные взаимосвязи с партнерами. Так раз в квартал в головной офис приезжает комиссия с Алматинского офиса компании Проктер Энд Гэмбл.

Цель комиссии – проведение заседаний со всеми департаментами, где обсуждаются выполнение различного рода целей и задач.

Введение внутрифирменного бюджетирования являлось одним из вопросов, обсуждаемых на таком заседании в 2003 году. Совместно с основными партнерами ставится задача об увеличении объемов реализации и способы их достижения.

Рост продаж компании можно увидеть на рисунке 7.

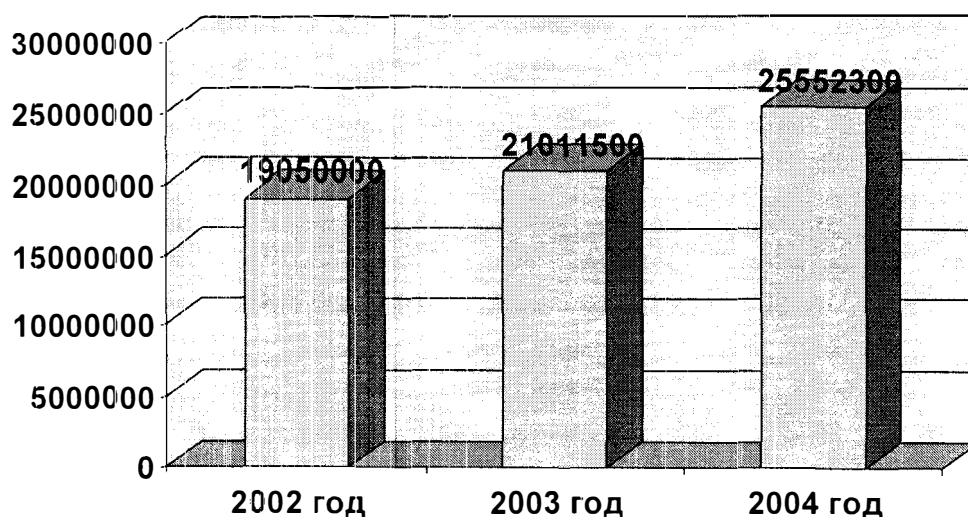


Рисунок 7 - Объем реализации ТОО «Токката» за 2002-2004 гг. (тенге)

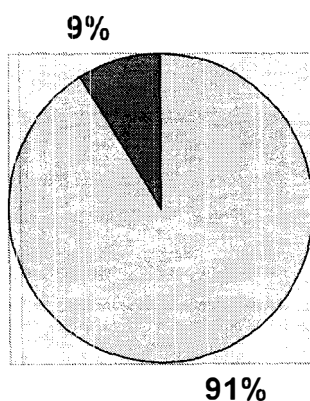
Как видно из рисунка 7 объем фактических продаж значительно увеличился – прирост по сравнению с 2002 годом составил 34%. Увеличение стало результатом продуманной стратегии компании, появлением новых филиалов в западном регионе Казахстана.

В компании ТОО «Токката» существует система скидок, которая позволяет замотивировать крупных клиентов на увеличение покупаемой продукции. В случае если клиент выбирал определенный объем выкупленной продукции, он относился к определенной категории клиентов и получал определенный процент скидки на продукцию компании ТОО «Токката». Планируемые скидки формировались на 2004 год за счет планируемого увеличения клиентов, и составили 500000 тенге, но как говорилось выше запланируемый объем продаж не был выполнен, и как результат фактические скидки составили 446700 тенге. Данное отклонение показывает взаимосвязь планов продаж и размеров скидки.

Именно такой инструмент как скидки, является основополагающим при увеличении круга клиентов.

Второй составной частью основного бюджета являются затраты, которые в свою очередь делятся на операционные и неоперационные.

Их удельный вес можно увидеть на рисунке 8.



где,

□ операционные ■ не операционные

Рисунок 8 Удельный вес затрат сводного бюджета ТОО «Токката» (%)

Как показывает рисунок 8, наиболее большой удельный вес занимают операционные затраты. К операционным затратам относят: затраты генерального офиса, складские расходы, затраты при транспортировке.

Формирование каждого бюджета затрат прежде всего связано с планируемым направлением предстоящих расходов. Например, такую статью, как аренда офиса довольно просто запланировать. У компании заключен договор с арендодателем, согласно которого ежемесячно уплачивается одна и та же сумма. Как видно из таблицы 7 планируемые затраты на аренду офиса составили 9200 тенге, фактически составили 9200 тенге, в результате отклонение равно 0, что подтверждает выше сказанное. Данный принцип также применяется к формированию таких статей, как коммунальные услуги и услуги связи.

В итоге в конце 2004 года фактические затраты генерального офиса составили 787 800 тенге, по сравнению с плановыми экономия составила 49 400 тенге. Важно отметить, что такой показатель, как экономия не всегда обозначает положительный факт, наоборот неиспользованные средства показывают неправильное планирование и значит пересмотрение принципов формирования данных затрат. В данном случае видно, что наиболее велико неиспользование средств по статье фонд оплаты труда, (23 500 тенге, 94% выполнения плана).

Так, как деятельность компании связано с доставкой продукции большое

внимание уделяется затратам по транспортировке. Выполнение по данным затратам составило 93%, по отношению к плановым или экономия 29600 тенге. До внедрения внутрифирменного бюджетирования затраты на содержание машин ни как не контролировались. Средства расходовались и при необходимости и без необходимости. Бюджетирование позволило сократить затраты на автотранспорт, не повлияв при этом на состояние автопарка компании.

Фактические операционные затраты составили 2 318 400 тенге, при плановой величине 2 439 800 тенге. Недоиспользованные средства составили 121 400 тенге. Минимальное отклонение показывает о правильном походе к планированию данных затрат – 95% выполнения, но показатели по выполнению таких статей, как фонд оплаты труда и доставка доказывают, что планирование далеко от идеального и еще есть над чем работать.

Операционные затраты занимают всего 9% по сравнению с операционными, но несмотря на этот факт данные затраты необходимо отнести к основным. К не операционным затратам относят: проценты за кредит, банковские услуги. Как показывает таблица 7 процент выполнения по не операционным затратам составил 93%. Экономия 15 600 тенге, связана прежде всего с недоиспользованием средств по статье банковские услуги, это стало результатом отнесения компании к льготной категории банковских клиентов, что позволило сократить данные затраты.

Подводя итоги можно сказать, что в общем экономия по затратам составила 137 020 тенге, а процент выполнения 94%, здесь нельзя не отметить, что и план реализации был выполнен на 94%, что доказывает взаимосвязь этих двух основных показателей деятельности компании. Данные показатели показывают, что компания решила одну из самых тяжелых задач при внедрении внутрифирменного бюджетирования – резкое сокращение затрат и установление жесткого контроля на затратами.

Это доказывает и рисунок 9 приведенный ниже.

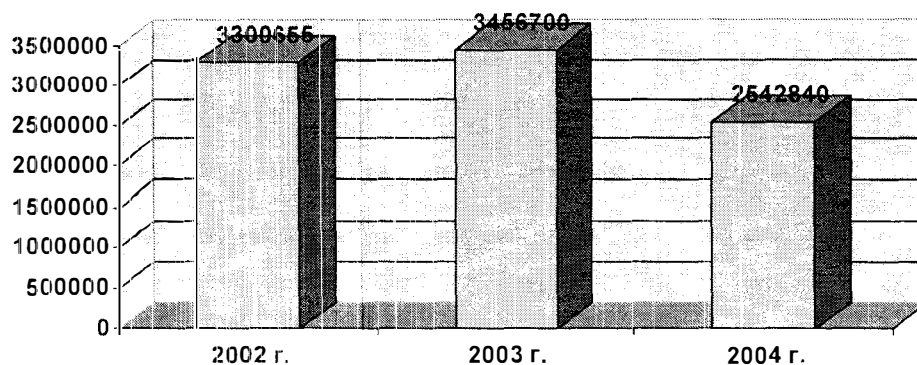


Рисунок 9 Затраты ТОО «Токката» за 2002-2004 гг. (тенге)

Как показывает рисунок 9 затраты по сравнению с 2002 годом сократились на 23%. Данная тенденция доказывает роль внедрения внутрифирменного бюджетирования в компании ТОО «Токката».

Внедрение системы бюджетирования позволило резко усилить контроль над затратами, как результат снизились затраты, а также максимизировались доходы, а данный факт, как известно является залогом успеха любой компании в современных рыночных условиях. За удачное внедрение системы бюджетирования ТОО «Токката» был выдан сертификат соответствия от компании «Проктер Энд Гэмбл». (приложение Б)

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1 Возникновение и решение проблем при постановке бюджетирования на предприятии

При внедрении внутрифирменного бюджетирования зачастую возникают проблемные ситуации, от решения которых во многом зависит эффективность бюджетирования. Одна из главных проблем – адаптация персонала к введению внутрифирменного бюджетирования. И это не случайно, ведь кому захочется менять свой уклад работ – они как работали всё свою жизнь по одному принципу, так и желают дальше продолжать работать и могут просто не понимать смысла введения новой системы. При внедрении бюджетирования производится обследование предприятия, выявление всех бизнес-процессов и как следствие реинжиниринг их, т.е. усовершенствование. В результате этого процесса может оказаться, что какие-то отчёты и документы, вообще ненужные на предприятии и их бессмысленно делает кто-то. Может оказаться и то, что этот человек своими бумажками замедляет весь процесс. [33] Например на отчетном заседании бюджетной комиссии ТОО «Токката» многие директора департаментов оценивали экономию затрат только с положительной стороны, но на самом деле при внутрифирменном бюджетировании уместно понятие – недоиспользованные средства. Или еще один факт, до внедрения внутрифирменного бюджетирования в ТОО «Токката» контроль за расходованием денежных средств был довольно мягким, поэтому средства использовались зачастую не по назначению, а ведь как известно внутрифирменное бюджетирование предполагает собой дисциплину и полный контроль.

Решить эти проблемы в компании можно следующим образом:

- 1) собрать новую молодую и понимающую команду, которая будет заниматься внутрифирменным бюджетированием на предприятии;
- 2) увязать бюджетирование и материальное стимулирование.

Для грамотной увязки бюджетирования и материального стимулирова-

ния нужно иметь в виду следующие составляющие:

- а) ответственность за исполнение и неисполнение директивных бюджетных заданий;
- б) разделение всех затрат на контролируемые (регулируемые) и неконтролируемые (нерегулируемые);
- в) формула распределения запланированной прибыли (если это предусмотрено в соответствии с финансовой структуре);
- д) формула распределения дополнительной (незапланированной) прибыли или суммы получения экономии;
- е) косвенные и (или) неявные выгоды, получаемые центрами финансовой ответственности при исполнении бюджета.

Премияльный фонд за исполнение (неисполнение) бюджетов может устанавливаться в процентах от основного фонда заработной платы. В случае не исполнения бюджетов возможны варианты:

- а) депремирование – невыплата премии;
- б) уменьшение переменной части оплаты труда.

Поскольку бюджет -- способ укрепления финансовой дисциплины на всех уровнях управления и укрепления взаимосвязи труда рабочих и служащих на отдельном взятом рабочем месте с конечными результатами деятельности фирмы, премии выплачиваются по итогам полугодия.

Для рабочих и служащих немаловажное значение имеют также неявные выгоды от внедрения бюджетирования, которые традиционно они не привыкли правильно оценивать. При исполнении бюджетных заданий и бюджетов обеспечивается кадровая стабильность и сохранность рабочих мест, а при соблюдении принципа планирования от достигнутого создаётся возможность своевременной индексации постоянной части оплаты труда и её повышения вместе с достижением намеченных финансовых результатов деятельности предприятия. [36]

Так как основная сфера деятельности компании ТОО «Токката» оптовая торговля, основные проблемы возникли при разработке и формировании бюд-

жета продаж. Зачастую очень редко планирование объемов реализации оказывалось верным, а как результат недополученные запланированные денежные средства, которые должны были покрыть запланированные затраты. Поэтому совершенствование именно в этой области бюджетирования очень важно для ТОО «Токката».

В последние годы очень популярен стал графический способ планирования (деманд планирование), т.е. анализ продаж с помощью построения различного рода графиков. В данной магистерской работе деманд-планирование, хотелось бы выделить как один из методов совершенствования системы внутрифирменного бюджетирования в компании ТОО «Токката».

Основной принцип данного способа – то что произойдет один раз, может не произойти, но то что произошло два раза обязательно повторится третий раз. Но при этом должны учитываться два условия: наиболее богатая информационная база и учитывание такого фактора как сезонность. Такой метод планирования уже используется практически во всех Западных фирмах. Уже не секрет что зачастую цифры не покажут того чего может показать графический анализ.

Для примера, можно предложить определение бюджета продаж продукции Марс на 2005 год. Рассмотрим график продаж продукции Марс, в котором показан объем продаж с 2001 по 2004 год продукции Марс. (приложение А) Как видно из графика определяющим является линия тренда, которая показывает общую тенденцию объема продаж.

Первым шагом графического анализа является определение нижних и верхних точек продаж, но при этом нельзя не добавить что должны учитываться всевозможные косвенные факторы влияющие на объемы продаж. Как говорят ведущие экономисты чем меньше так называемая воронка между нижними и верхними точками тем более точное прогнозирование.

Анализ показывает, что при прогнозировании продаж на январь наблюдается резкий скачок вниз, поэтому логично было предвидеть низкие продажи в январе 2005 года, т.е. что повторилось в январе 2003, 2004 повторится в 2005

году. Здесь можно выделить логичное объяснение такому скачку: в январе большое количество праздников, соответственно у компании сокращенное количество рабочих дней. Следуя дальше такой логике следующий скачок продаж должен состояться в марте и продажи должны достичь 150 000 тенге. Здесь важно не потерять возможные внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на уровень продаж. Например: долгий процесс таможенной очистки; проблемы с доставкой продукции; сбои с наличием продукции на складе поставщика; влияние конкурентов; слабый уровень торговых представителей и т.д. Поэтому при анализе в деманд-планировании необходимо учесть влияние всех этих факторов, и постоянно иметь информацию от таких департаментов, как отдел поставок, департамент продаж, отдел маркетинга.

Как показывает анализ графика продаж общий объем продаж имеет увеличивающуюся линию тренда. Данное условие должно показать компании, что необходимо увеличивать планируемый объем реализации, который должен быть скорректирован на влияние возможных факторов.

Как показывает история продаж именно в декабре из года в год наблюдается увеличение продаж продукции Марс, исходя из этих эмпирических наблюдений можно сделать логический вывод, что и в 2005 году продажи возрастут по своего пика именно в новогодний период, что и показывает график. Поэтому компанией ТОО «Токката» в декабре планируется достичь уровня продаж 250 000 тенге.

Естественно каждый такой графический анализ и построение тренда по любому виду продукции, должно обсуждаться на заседании бюджетной комиссии, и быть согласовано со всеми департаментами, которые имеют отношение к объему реализации продукции.

Главный недостаток в современных отечественных условиях – это недостаток квалифицированных кадров в данной отрасли планирования. Но судя по тенденции в будущем появится профессия, специализация которой будет направлена на графический анализ.

Главная задача, которую ставит компания при внедрении графического планирования, как инструмента бюджетирования – как можно более эффективное планирование бюджета продаж, а имея более точный прогноз продаж можно планировать другие формы бюджетов.

3.2 Автоматизация и компьютерные технологии в управлении бюджетированием на предприятии

Соответствие управленческого решения текущей ситуации является актуальной проблемой менеджеров современных предприятий, не исключением является компания ТОО «Токката».

Перед финансистами компании стоят множество вопросов, большинство из которых необходимо решать немедленно: где взять дополнительные финансовые средства, как с умом их потратить, куда вложить временно свободные средства, как проконтролировать денежные потоки, окупается ли проект, приобрести ли более качественные дорогие материалы или обойтись.

В таких условиях правильные решения принимает только тот менеджер, который имеет определенную технологию управления – это дается либо многолетней успешной работой в управлении, либо наличием соответствующего образования и инструментов. Одним из таких инструментов в компании ТОО «Токката» может стать компьютерные программы фирмы «Про – Инвест», которые стали стандартом «де – факто» в области инвестиционного анализа. На сегодняшний день системы охватывают весь спектр управленческих и аналитических задач. Более 6000 экспертов в 4000 российских компаний являются пользователями данных продуктов, 200 вузов и учебных центров ведут обучение финансовому анализу на базе и с применениями таких программ. В Казахстане пользователями лицензионных программных продуктов являются телекоммуникационные, промышленные компании и банки. Среди них АО «Казхотелеком», АО «Арна», «Alma – TV», «TNS плюс», АО «Казпочта», АО «Темирбанк», АО «Алмаатинский торгово – финансовый банк», ХБК «Аксай», Фонд «Амола», ТОО «Асем – Ай», АО банк «ЦентрКредит», «Казкоммерц-

банк», строительная компания «Байконур Инжиниринг» и др. Программу, названную «Projekt Expert», компания «Про – Инвест» создала 10 лет назад. Она имитирует деятельность предприятия и в настоящее время применяется на всей территории СНГ.

Естественно перед тем, как работать с какой-нибудь программой руководство компании спросит, а что принесет эта программа предприятию: программа позволит оценивать и анализировать текущее финансовое состояние предприятия (это для компании ТОО «Токката будет являться важной стратегической информацией для принятия решений), разрабатывать стратегический план маркетинга с учетом реального положения компании на рынке, строить финансовую модель предприятия и на основе сценарного подхода выбирать наилучшую. Аналитические компьютерные системы для управления бизнесом – это точные и надежные инструменты руководителей, помогающие принимать обоснованные решения.

Программа «Projekt Expert» известна прежде всего как эффективный инструмент для подготовки бизнес – планов. Однако в последних версиях (шестая и седьмая) этой аналитической системы реализованы новые возможности корпоративной имитационной модели, позволяющие решать широкий круг задач стратегического управления, план-факт анализ.

Например, по истечению 1 полугодия 2004 года, в компании ТОО «Токката» процент выполнения по продажам составил 85% относительно планов, а затраты компании были в соответствии с плановыми, т.е. финансовое состояние компании ухудшалось, в этом случае программа «Projekt Expert» сможет уже на данный момент смоделировать возможные последствия и предложить широкий круг стратегических решений.

Корпоративная модель, реализованная в «Projekt Expert» дает обобщенное представление о предприятии, ведь для задач стратегического масштаба имеют значения такие подробности, как параметры технологических процессов или данные оперативного учета. На этом уровне принимаются во внимание объемы производства и продаж, величины издержек и другие обобщенные показатели

деятельности предприятия. Данное преимущество программы наиболее важно для такой компании, как ТОО «Токката» - основная деятельности которой связана со сферой торговли. Модель называется имитационной, потому что дает представление о деятельности предприятия, развернутое во времени. Например можно привести планируемый денежный поток на 2005 год, согласно программы «Projekt Expert» (см.рисунок 11).

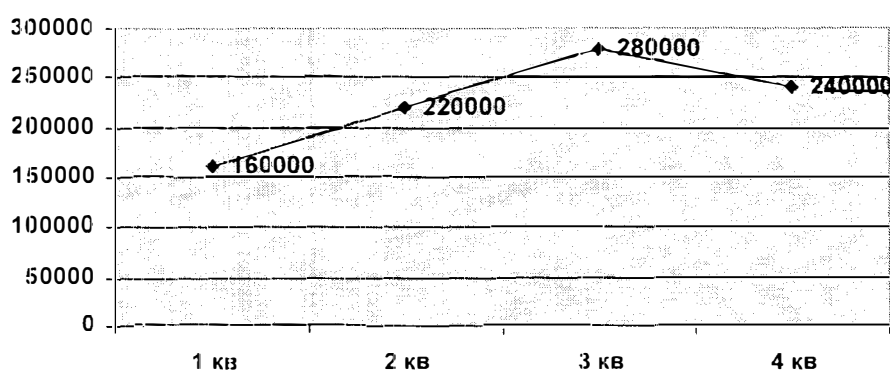


Рисунок 11 Планируемый денежный поток на 2005 год, согласно программы «Projekt Expert», (тенге)

Таким образом, как показывает рисунок 11, компания ТОО «Токката» на любой период времени может смоделировать денежные потоки, а потом с учетом их соответственно планировать свои затраты. При этом программа имитирует материальные и денежные потоки на протяжении всего горизонта моделирования, выбранного пользователем.

Применение программы не требует от специалиста глубокого знания математики или умения программировать. Нужно только хорошо знать свой бизнес. Это позволит компании ТОО «Токката» сэкономить на рабочей силе, соответственно сократить затраты на внедрение этой программы, что является немаловажным фактом при системе внутрифирменного бюджетирования. Составляя с помощью программы описание деятельности своего предприятия, пользователь создает свою модель, позволяющую провести всесторонний анализ различных управленческих решений.

Исходные данные, необходимые для построения модели предприятия, -

это планы развития и обновления основных средств, планы сбыта и производства, данные обо всех видах издержек и прогноз их изменения, а также прогнозы инфляции и курсов валют, используемых предприятием для денежных расчетов. Уровень детализации описания определяется самим пользователем. Модель может быть очень обобщенной или тщательно проработанной в зависимости от характера задач, которые предполагается решать с ее помощью.

Результатом «срабатывания» модели является набор таблиц графиков, отражающих движение материальных ресурсов и денежных потоков на всем протяжении заданного пользователем периода планирования. Кроме того, программа рассчитывает множество показателей, характеризующих различные стороны финансово – хозяйственной деятельности. Таким образом получая на ежемесячной основе такие таблицы и графики бюджетная комиссия компании ТОО «Токката» сможет своевременно реагировать на какие-либо изменения в финансовом состоянии предприятия.

Для полной картины какие особенности содержит данная программа, необходимо рассмотреть, перечень задач, которые можно решать компании ТОО «Токката» с помощью инструментария «Projekt Expert»:

1) проектирование развития компании (разработка плана развития, обоснование потребности в финансировании, оценка эффективности инвестиции выбор оптимальной схемы финансирования, проектирование структуры капитала компании);

2) анализ выбранной стратегии (исследование прогнозируемых показателей финансово – хозяйственной деятельности в динамике; анализ факторов, оказывающих влияние на жизнеспособность компании);

3) анализ альтернативных решений (исследование сценариев компании с целью выбора наилучшего решения из имеющихся альтернатив).

Приведем целый ряд примеров, демонстрирующих возможности программы.

Оценка бизнеса. Необходимо обосновать стоимость пакета акций предприятия, который предлагается инвестору. Если акции предприятия не котиру-

ются на рынке, определить его стоимость можно аналитическими методами. Основой оценки является прогноз потока денежных средств, который способно генерировать предприятие. Система «Projekt Expert» позволяет построить такой прогноз и рассчитать будущую стоимость активов. Эти расчеты служат весомым аргументом в ходе обсуждения с инвестором стоимости пакета акций предприятия. Данная функция программы может быть полезной для компании ТОО «Токката» в случае, если компании необходимо будет определить стоимость предприятия, для того чтобы увидеть общую тенденцию развития компании, которая в свою очередь будет полезной информацией для инвесторов.

Развитие предприятия. Предприятие намеревается открыть новое направление деятельности; необходимо оценить его эффективность, окупаемость. Для ТОО «Токката» эта функция программы будет наиболее важна, так как только за последний год компания начала запускать новые направления бизнеса, такие как, «конфеты Коркунов», «Чай Орими трейд», поэтому для компании важно знать какую эффективность принесет новое направление деятельности. С помощью «Projekt Expert» разрабатывается модель предприятия, включающая описание экономического положения предприятия на момент начала проекта. После этого проводится анализ прогнозируемых показателей финансово – хозяйственной деятельности предприятия. Это позволит ТОО «Токката» не только оценить качество инвестиций, но и влияние проекта на рентабельность предприятия в целом.

Выбор схемы финансирования. Программа дает возможность моделировать разнообразные способы финансирования (кредит, лизинг, выпуск акций, государственное финансирование или их комбинации). ТОО «Токката», как и любое крупное предприятие очень тесно связано с банковскими продуктами, например такими как кредит, поэтому для компании будет очень полезной информацией брать или не брать кредит в сложившейся ситуации, именно такую информацию сможет дать программа, при анализе способов финансирования.

Разрешение свободных средств. Вопрос, куда вложить свободные средства, всегда оставался мучительным для любой компании. Поэтому такая функ

ция позволит решить эту задачу для компании. Решение задачи, как распорядиться временно свободными деньгами (купить акции, положить на депозит или вложить в какой – либо прибыльный проект), находится как результат моделирования условий инвестирования, описанных пользователем.

Обоснование налогового кредита. Приведем такой пример, что компания ТОО «Токката» намерено обратиться к администрации Павлодарской области с просьбой о предоставлении налоговых льгот на период модернизации производства продукции «Сухарики Восток». Ожидается, что после модернизации существенно возрастет выпуск конкурентоспособности продукции и местный бюджет получит высокую отдачу от налогового кредита, предоставленного предприятию. «Projekt Expert» позволяет построить модель развития предприятия и обосновать эффективность налогового кредита.

Подход инвестора. Руководитель предприятия должен уметь взглянуть на свой бизнес глазами инвестора и помочь ему выбрать наилучший вариант вложения денег. Программа выполняет «классический» анализ эффективности инвестиций не только для проекта в целом, но и для каждого участника в отдельности, если в проекте участвует не один инвестор.

Прогноз финансовых результатов компании. Перспективы предприятия определяются жизненным циклом выпускаемой продукции, состоянием его основных средств, динамикой развития рынка, макроэкономическими факторами. Данная функция программы вдвойне полезна, потому что руководство компании в любой момент может получить информацию о финансовом состоянии компании. Описав в процессе построения модели предполагаемую динамику экономических процессов, пользователь получит прогноз финансовых результатов предприятия.

Прогноз финансовых результатов подразделений. Изучая отчеты о доходах и расходах каждого подразделения, подготовленные программой на основании построенного пользователем описания структуры компании, можно ответить на вопросы о том, какие подразделения предприятия рентабельны, какова структура прибыли каждой бизнес – единицы. Этот факт особенно важен для

компании, так как ТОО «Токката» имеет очень разветвленную организационную структуру, соответственно иногда трудно определить рентабельность каждого из них, программа «Projekt Expert» позволит сделать это, даже относительно другого подразделения.

Анализ доходности продукции. Одним из результатов моделирования деятельности предприятия являются финансовые отчеты о доходности каждого вида продукции, отражающие не только вклад каждого продукта в доход предприятия, но и структуру дохода. Анализ этих данных позволит компании принимать решения, направленные на снижение тех или иных издержек или отказ от выпуска нерентабельной продукции.

Определение минимального выпуска. До какой величины может снизиться объем продаж, чтобы предприятие оставалось рентабельным? Такое исследование можно провести методом What – if («Что если?») – анализа, рассматрив несколько сценариев, предусматривающих различные объемы продаж определенного вида продукции. Программа наглядно отобразит показатели рентабельности для всех сценариев.

Предельные издержки. Какой уровень издержек данного вида является критическим для предприятия? На этот вопрос можно ответить в результате анализа чувствительности показателей эффективности к величине издержек, либо анализа ряда сценариев, различающихся по величине какого – либо вида издержек.

Точка безубыточности. Каким должен быть объем продаж, чтобы достичь окупаемости данного продукта? Система позволяет определить точку безубыточности для каждого продукта. Эта особенность программы «Projekt Expert» особенно важна для ТОО «Токката», потому что зачастую Департамент продаж не может определить какой должен быть уровень продаж продукции, чтобы он окупил себя.

Оценка риска. Предприятие действует под влиянием ряда неопределенных факторов: инфляция, курс валюты, цены поставщиков и др. Насколько велик запас прочности? Система «Projekt Expert» позволяет провести анализ ус-

гойчивости модели предприятия при условии воздействия ряда факторов, заданных пользователем как неопределенные данные. Такой анализ позволяет рассчитать меру риска, связанную с выбранным сценарием. В случаях, когда риск неоправданно высок, пользователь может предусмотреть дополнительные меры, снижающие воздействие факторов риска.

Выбор условий продаж. Предположим, компания ТОО «Токката» намеревается ввести значительные скидки для покупателей, оплачивающих продукцию авансом. Какая величина скидки оправдывает такое нововведение? Насколько велик выигрыш? Условия сделок можно промоделировать с помощью «Projekt Expert» и оценить преимущества каждой сбытовой схемы.

Выбор условий закупок. Величина запасов на складе, объем закупаемой партии, периодичность закупок, сроки предоплаты – эти параметры модели оказывают заметное влияние на финансовые результаты. Анализ модели позволяет оценить степень их воздействия и подобрать оптимальные условия закупок.

Выбор способа учета запасов. Какой способ учета запасов (FIFO, LIFO, средневзвешанное) выгоднее для предприятия? Для решения этой задачи необходимо рассмотреть модель предприятия при различных вариантах учетной политики и сравнить динамику финансовых результатов.

Представленные здесь примеры задач, решаемых с помощью программы «Projekt Expert», не исчерпывают всех возможностей этой аналитической системы.

Следует отметить, что аналитическая система «Projekt Expert» особенно эффективна в случаях необходимости проведения существенных преобразований в бизнесе, связанных с изменением стратегии.

Конечно, программа «Projekt Expert» обладает широкими возможностями, однако имеются и специализированные программы, решающие более узкие задачи.

«Audit Expert», инструмент, предназначенный для анализа финансового состояния предприятия, выполняет автоматическое преобразование данных на-

циональной бухгалтерской отчетности в аналитические таблицы, соответствующие требованиям Международных стандартов бухгалтерского учета (IAS). Она осуществляет переоценку баланса и вычисляет финансовые показатели, характеризующие различные стороны деятельности предприятия, наглядно представляя их динамику и степень толкования от оптимальной значений.

Возможности консолидации отчетности нескольких предприятий, их ранжирование и возможность прогноза делают систему незаменимой для сравнительной оценки компаний и создания систем финансового мониторинга.

Результаты анализа автоматически импортируются в качестве исходных данных в систему финансового планирования «Projekt Expert».

«Marketing Expert», инструмент для разработки маркетинговой стратегии компании, помогает оценить реальное положение компании на рынке, провести сравнительный анализ с конкурентами, сформировать оптимальную структуру сбыта.

«Sales Expert», инструмент управления продажами, предназначен для управления сбытовой деятельностью компании. В ее базе данных хранится вся необходимая информация о клиентах и проведенной с ними работе на всех этапах сделок от первых переговоров до оплаты и поставки товара. Такая программа, как «Sales Expert» специально предназначена для компаний, основной сферой деятельности которой является торговля, а это придает двойную ценность для ТОО «Токката»

Подводя итоги, можно сказать, что в современный век компьютерных технологий без информационных технологий на предприятии не обойтись. Даже трудно подсчитать какое количество человеческих ресурсов позволит сэкономить программа «Projekt Expert» для компании ТОО «Токката». Тот спектр задач, который решает данная программа позволит значительно улучшить эффективность управленческих решений в компании, а это особенно важно для ТОО «Токката» после внедрения такой системы, как внутрифирменное бюджетирование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Жизнедеятельность фирмы невозможна без планирования, "слепое" стремление к получению прибыли приведет к быстрому краху. В каждом предприятии должны существовать цели и задачи его деятельности, что и обуславливает долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование определяет среднесрочное планирование и бюджетирование, которые рассчитаны на меньший срок и поэтому подразумевают большую детализацию и конкретику. Основой любого бюджета в торговой компании является бюджет продаж, так как производство ориентировано в первую очередь на то, что будет продаваться, то есть пользоваться спросом на рынке. Объем продаж определяет объем производства, который в свою очередь, определяет планирование всех видов ресурсов, в том числе трудовые ресурсы, сырьевые запасы и запасы материалов, с составлением соответствующих бюджетов. Это обуславливает необходимость финансового планирования, планирование издержек и прибыли. Бюджетирование должно осуществляться по жесткой схеме, использовать расчеты многих количественных показателей. [35]

В настоящее время бюджетирование является одной из основополагающих дисциплин, которые необходимо знать любому менеджеру. Процесс внутрифирменного бюджетирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и финансовое планирование (планирование прибыли).

В данной магистерской работе был изучен вопрос внутрифирменного бюджетирования на предприятии. Главной целью работы было определение роли бюджетирования. Объектом исследования была выбрана компания ТОО «Токката». Как показал анализ внедрение такого инструмента в компании, как внутрифирменное бюджетирование позволило сократить затраты в 2004 году на 23%. Финансовое состояние компании стало более прозрачно, что позволило более точно принимать стратегические решения на 2005 год.

Бюджетирование позволило компании так спланировать деятельность, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с ми-

нимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конечно это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных отечественных условиях, но правильно проведенное бюджетирование позволит свести риск к минимуму. Эффективное бюджетирование потока денежных средств, подверженное воздействию огромного количества противоречивых факторов, возможно лишь в том случае, если фирме удастся осуществлять учет их влияния на условиях определенного компромисса. В основу методологии бюджетирования положен принцип непрерывности хозяйственной деятельности без расщепления ее на виды, а принятие во внимание подспудного деления на виды лишь тогда и постольку, когда в кругообороте движения финансовых ресурсов обнаруживаются излишки, которые надо эффективно использовать, или недостатки, которые надо покрывать. И все же, как бы ни была трудна эта задача, решать ее вынуждена каждая фирма. Финансовой наукой для этих задач выработан некий стандартный алгоритм оперативного управления денежными средствами.

Целью работы являлось доказать необходимость бюджетирования деятельности предприятия, рассчитывающего на успех в современных условиях рынка. В магистерской работе рассмотрены примеры составления бюджета предприятия ТОО «Токката», приведена пошаговая модель технологии бюджетирования на предприятии. Затронуты проблемы современных предприятий при создании систем управленческого учета и бюджетирования, предложены пути решения этих проблем:

1) во избежание получения неточной информации для стратегических решений применение компьютерных технологий при разработке бюджетирования

2) для более полного анализа и планирования объемов реализации предложен новый вид планирования – деманд-планирование

Анализ внедрения в ТОО «Токката» такого инструмента, как бюджетирование показал, что значительно увеличилась эффективность работы предприятия. Результатами стало: сокращение затрат, ужесточение контроля и т.д., но

самым главным результатом внутрифирменного бюджетирования в компании стало ясное описание целей компании в рыночной экономике, конечных результатов, которых хочет добиться компания.

Оценка движения денежных средств предприятия за отчетный период, а также планирование денежных потоков на перспективу является важнейшим дополнением анализа финансового состояния предприятия. Управление денежными потоками является одним из важнейших направлений деятельности предприятия. Оно включает в себя расчет времени обращения денежных средств (финансовый цикл), анализ денежного потока, его прогнозирование, определение оптимального уровня денежных средств, составление бюджетов денежных средств.

Цель управления денежными средствами состоит в том, чтобы инвестировать избыток денежных доходов для получения прибыли, но одновременно иметь их необходимую величину для выполнения обязательств по платежам и одновременного страхования на случай непредвиденных ситуаций.

Анализ движения денежных средств позволяет с известной долей точности объяснить расхождение между величиной денежного потока, имевшего место на предприятии в отчетном периоде, и полученной за этот период прибылью. Важнейшими задачами, решаемыми в процессе управления денежными потоками, являются: выявление и реализация резервов, позволяющих снизить зависимость предприятия от внешних источников привлечения денежных средств; обеспечение более полной сбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков во времени и по объемам; обеспечение более тесной взаимосвязи денежных потоков по видам хозяйственной деятельности предприятия; повышение суммы и качества чистого денежного потока, генерируемого хозяйственной деятельностью предприятия.

Оптимизация денежных потоков представляет собой процесс выбора наилучших форм их организации на предприятии с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности.

Существуют и отрицательные последствия дефицитного денежного пото-

ка это проявляется в снижении ликвидности и уровня платежеспособности предприятия, росте просроченной кредиторской задолженности поставщикам сырья и материалов, повышении доли просроченной задолженности по полученным финансовым кредитам, задержках выплаты заработной платы (с соответствующим снижением уровня производительности труда персонала), росте продолжительности финансового цикла, а, в конечном счете, - в снижении рентабельности использования собственного капитала и активов предприятия. Отрицательные последствия избыточного денежного потока проявляются в потере реальной стоимости временно неиспользуемых денежных средств от инфляции, потере потенциального дохода от неиспользуемой части денежных активов в сфере краткосрочного их инвестирования, что в конечном итоге также отрицательно сказывается на уровне рентабельности активов и собственного капитала предприятия. [37]

Подводя итог, можно сказать, что успех ТОО «Токката» зависит от его способности генерировать денежные средства для обеспечения его деятельности. Самая важная задача руководителя (финансового менеджера) – это планирование положительных потоков денежных средств от основной деятельности и поиск наиболее выгодных источников финансирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Перевод с английского / науч. Ред. И авт. Предисловие Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Артеменко В.Г., Беленгир М.В. Финансовый анализ. – Дело и сервис, 1999 г.
3. Белолопечкий В.Г. Финансы фирмы: Курс лекций /Под ред. И. П. Мерзлякова. – М.: Инфра-М, 1998. – 298с.
4. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент /Пер. с англ./Под ред. Ковалева В. В. В 2-х томах. – М.: Экономическая школа, 1998. – Т.1 – 497с., Т.2 – 669 с.
5. Бочкарев А., Семь НОТ менеджмента, - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО» 2002. – 656 с.
6. Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1998. – 336с.
7. Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. – М.: ЗАО Бизнес Микро, 1998. – 496 с.
8. Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. Финансовый менеджмент /Пер. с англ. – 2-е изд., стереотип. – М.: Филинь, 1997.- 400 с.
9. Докучаев В. М. Формирование бюджета крупной компании., «Финансы», №12, 1999 г. 450 с.
10. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет /Пер. с англ./Под ред. С. А. Таланиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
11. Дюсенбаев К. III., Егембердиева С. К. Анализ финансовой устойчивости предприятия // Библиотека бухгалтера и предпринимателя», №21-22, 1996 г с.45-46
12. Закарян И. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии // Консультант директора 2001г №21 с.12-14
13. Карлик К. Е. и др. Управление экономикой предприятия: зарубежный опыт в деятельности предприятий России и Казахстана. – СПб – Алматы, 1999

14. Качалин В.В., Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР. – М.: Дело, 2000 г.
15. Карлин Т.П., Макмин А.Р. Анализ финансовых отчетов, М.: Инфра-М, 1999 г.
16. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.
17. Ковалев В. В. Финансовый анализ. – М.: 1996. – 432 с.
18. Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. – М.: Инфра –М, 2000. – 416 с.
19. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент /Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и сервис», 1998. – 304 с.
20. Крейнина М. Н. Финансовое состояние предприятия: методы оценки. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 224 с.
21. Крутик А. Б., Хайкин М. М. Основы финансовой деятельности предприятия. – СПб., 1999.- 452с.
22. Макаренко М. В., Малахина О. М. Производственный менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 384 с.
23. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент: Управление денежным оборотом предприятия: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, 1995. – 400 с.
24. Палий В.Ф., Палий В.В. Финансовый учет. М.; Пресс. 1999. – 750 с.
25. Попов В.М. Финансовый бизнес-план. – М: Финансы и статистика, 2000. – 475 с.
26. Пятов М.Л., Семенова М.В., Учетная политика организации на 2001 год//Бухгалтерский учет 2000г. №1 с.23-25
27. Романова М. В. Финансовое планирование и учет затрат на промышленном предприятии на основе автоматизированных систем управления // Финансы и кредит 1999г. № 9 с. 42-46
28. Риполь-Сарагоси Ф.Б. Финансовый и управленческий анализ. Учебное пособие, издание второе. М.: Современная экономика, 1999 г.
29. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирова-

ние. – М.: Дело, 1998.- 471с.

30.Самочкин В. Н., Калюкин А. А., Тимофеева О. А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием., «Менеджмент в России и за рубежом», 2000г. №3, с. 25-28

31.Справочник финансиста / Под ред. проф. Уткина Э. А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1998. 496 с

32.Справочник финансиста предприятия. – М.: Инфра –М, 1996. – 368 с.

33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие/ Г.В. Савицкая 6-ое издание., переработанное и дополненное – Мн.? Новое знание, 2001. – 704 с. – (экономическое образование).

34. Фалько С.Г., Носов В.М., Контроллинг на предприятии. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.

35. Финансовый менеджмент. – CARANA Corporation – USAID – РЦП. – 1997 г.

36.Хан Д. П. Планирование и контроль: концепция контроллинга. /Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997.- с. 236

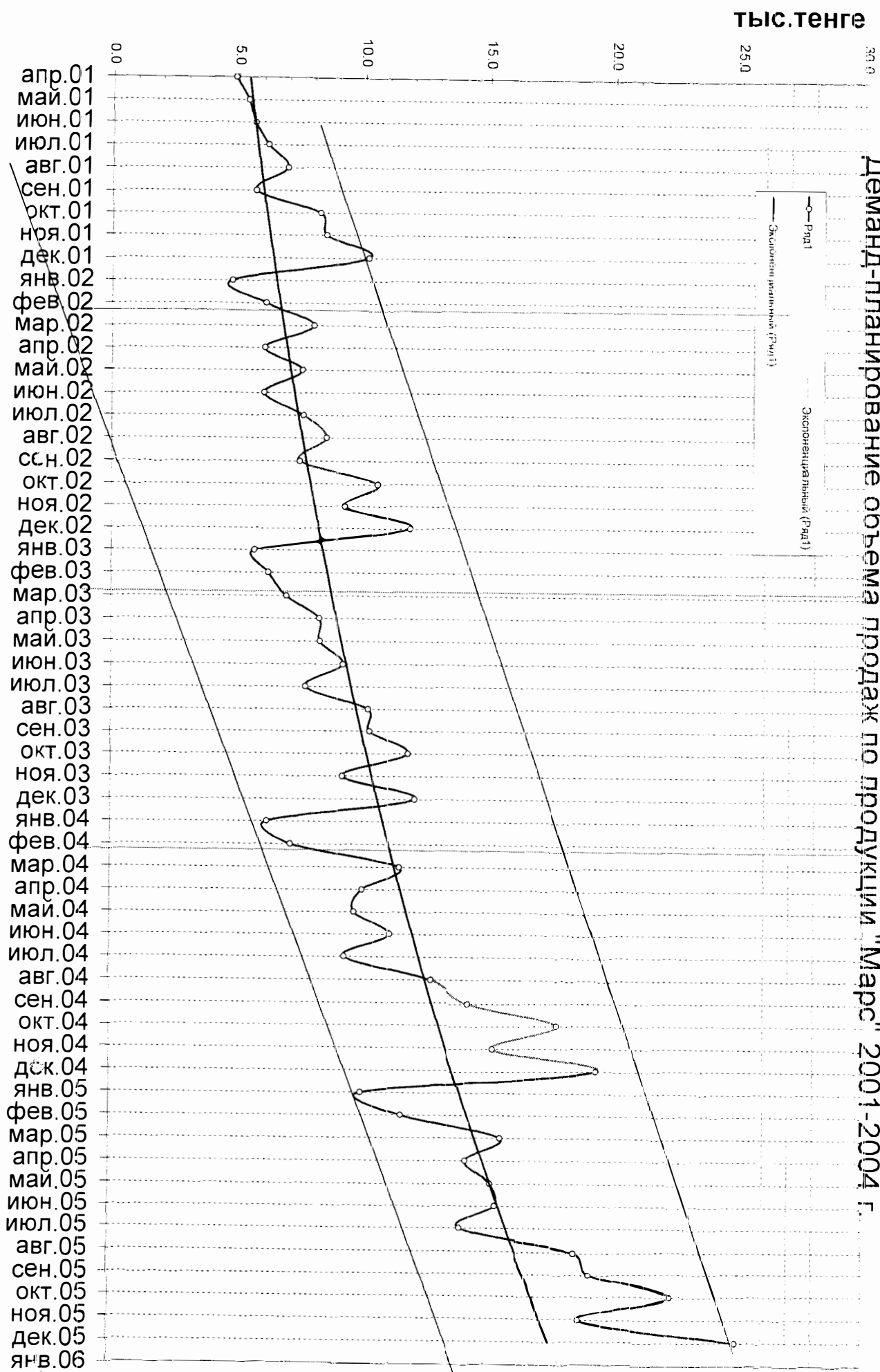
37.Хелферт Э. Техника финансового анализа /Пер. с англ./Под ред. Л. П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.

38.Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. «Методика финансового анализа» - М.: ИНФРА- М, 1996г. – 176 с.

39. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М., 1997 г.

40.Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: 2000. – 304 с.

Деманд-планирование объема продаж по продукции "Марс" 2001-2004 г.



ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО
(сервисный)



“Procter & Gamble” Кавказ, Центральная Азия и Монголия

Сертификат

*Настоящий сертификат выдан официальному
дистрибьютору компании «Procter & Gamble» в Казахстане*

ТОККАТА

*За лучший прогресс по внедрению внутрифирменного
бюджетирования*

Выдано: г. Алматы, 17-19 июня 2004 г.

Зоя Ли