

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК

И.о. заведующего кафедрой  
канд.экон.наук

 К.А. Баннова  
18 января 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В  
СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ  
УСЛУГ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
Студентка 3 курса  
заочной формы обучения



Колодина  
Юлия  
Анатольевна

Научный руководитель  
д-р.экон.наук,  
профессор



Киселица  
Елена  
Петровна

Рецензент  
Профессор кафедры менеджмента в  
отраслях ТЭК,  
ФГБОУ ВО «Тюменский  
индустриальный университет»  
д-р экон.наук, профессор



Шилова  
Наталья  
Николаевна

Тюмень  
2019 год

Колодина Юлия Анатольевна. Совершенствование механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг: выпускная квалификационная работа магистра: 38.04.01 Экономика, магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса» / Ю. А. Колодина; науч. рук. Е. П. Киселица; рец. Н. Н. Шилова; Тюменский государственный университет, Финансово-экономический институт, Кафедра экономики и финансов. – Тюмень, 2019. – 102 с.: рис., табл. – Библиогр. список: с. 91–96 (51 назв.). – Прил.: с. 96–102.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, система управления, бюджет, сфера услуг.

Тюменский государственный университет  
Финансово-экономический институт  
Кафедра экономики и финансов  
Ю. А. Колодина  
2019

Юлия Анатольевна Колодина

Экономика и правовое регулирование бизнеса

38.04.01 Экономика

Выпускная квалификационная работа

Колодина Ю. А.  
Т. А.  
Аннотация

Колодина Ю. А.  
Киселица Е. П.  
Шилова Н. Н.

Тюмень  
2019

*(Handwritten signatures and marks)*

Экономика и правовое регулирование бизнеса

38.04.01 Экономика

Выпускная квалификационная работа

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ.....	9
1.1. Планирование и бюджетирование в организации: понятие, сущность, цель, виды.....	9
1.2. Использование бюджетирования в системе планирования деятельности организации.....	28
1.3. Сфера услуг и ее особенности, влияющие на систему бюджетирования и планирования.....	35
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В СФЕРЕ УСЛУГ.	45
2.1. Методы планирования бюджетов использованные в системе бюджетирования.....	45
2.2. Анализ методических подходов к реализации системы бюджетирования в организации.....	49
2.3. Проблемы в реализации системы бюджетирования в планировании деятельности организации сферы услуг.....	51
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ И ЕГО АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА KAROUS PROFESSIONAL ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ .....	58
3.1. Совершенствование механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг.....	58

3.2. Анализ состояния систем планирования и бюджетирования в филиале Karous Professional в Тюменской области.....	61
3.3. Апробация механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг на примере филиала Karous Professional в Тюменской области и оценка его эффективности .....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

Современные российские компании вынуждены вести свою деятельность и развиваться в условиях отсутствия таких важных факторов как: целенаправленная налоговая и финансово–кредитная политика, экономический рост в стране, единые формы составления отчетности. Кроме того, проводимые экономические реформы на практике оказываются не эффективными. В связи с этим в бизнес–среде сложилось устойчивое понимание того, что успешное экономическое развитие организации, наращивание темпов производства качественной продукции зависит от способности организации оперативно реагировать на изменения и во многом определяется качеством управления.

Система управления в большинстве компаний в настоящее время включает в себя бюджетирование как инструмент эффективной организации деятельности. Это связано с возможностью бюджетирования, повышать гибкость управления, обеспечивать актуальный анализ деятельности, интегрировать цели фирмы. Однако недостаточная проработанность теоретической и методической базы процесса приводит к ошибкам, возникающим при использовании бюджетирования в системе планирования деятельности организацией. Роль бюджетирования в системе планирования в компании ограничена и чаще всего направлена на планирование и контроль отдельных показателей без учета специфики деятельности.

Перечисленные обстоятельства, а так же необходимость совершенствования инструментов, подходов и методик системы планирования с использованием бюджетирования для достижения инвестиционной привлекательности и роста капитализации компании обуславливает актуальность рассматриваемого вопроса.

Степень разработанности темы.

В последнее время многие исследователи рассматривают вопросы применения бюджетирования в системе планирования как важную составляющую процесса управления. При этом рассматриваются такие аспекты

как: роль и значение бюджетирования в системе планирования при принятии управленческих решений, разнообразие методик используемых процессов, экономическое содержание и целевое назначение бюджетирования. Вопросы внедрения бюджетирования в систему планирования в практику работы организации рассматривались многими российскими учеными, среди них – Боровяк С.Н., Дудка Е.С., Иофина Ю.А., Кузина А.Ф. и др. Из зарубежных авторов, исследовавших эти вопросы можно выделить Павеллек Г., Вайс Е.С.

В работах данных авторов проведен глубокий анализ теоретических и методологических основ планирования и бюджетирования. Тем не менее, можно сказать о недостаточной разработанности исследований, выраженной в отсутствии эффективной методологии адаптации и организации систем планирования и бюджетирования с учетом специфики деятельности компании, актуальность рассматриваемой проблемы обусловила выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

Цель диссертационной работы заключается в исследовании применения бюджетирования в системе планирования в организации в сфере услуг (на примере филиала Karous Professional Тюменской области) и разработке мероприятий по совершенствованию механизма бюджетирования в системе планирования в филиале Karous Professional Тюменской области.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты использования бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг;
- 2) проанализировать методические подходы к организации процесса бюджетирования в системе планирования в организациях в сфере услуг;
- 3) усовершенствовать механизм бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг и его апробация на примере филиала Karous Professional в Тюменской области.

Объектом исследования в работе выступает система планирования и бюджетирования на предприятии.

Предметом исследования является совокупность экономических отношений, возникающих в процессе реализации и совершенствования механизма бюджетирования в системе планирования в рамках процесса управления на предприятии.

Теоретической основой исследования послужили научные разработки и труды зарубежных и отечественных ученых по рассматриваемой проблематике, аналитические статьи отраслевых журналов, монографий, периодических изданий по вопросам бюджетирования в системе планирования организаций.

Исследование вопросов использования бюджетирования и планирования в системе управления предприятием проводилось с применением общенаучных методов: анализа и синтеза, системного подхода, экономико-статистического анализа, логико-аналитической оценки параметров. Совокупность используемой методологической базы позволила обеспечить в конечном итоге достоверность и обоснованность выводов и практических рекомендаций.

Эмпирическую базу составили опубликованные данные бухгалтерской отчетности филиала Karous Professional в Тюменской области.

При написании работы были использованы научные труды следующих авторов: Щербы Т.А., Остаева Г.Я., Ларченко А.А. и др.

Научная новизна исследования.

В результате проведенного исследования обоснованы основные принципы и направления использования и совершенствования процесса бюджетирования в системе планирования в рамках управления предприятием. Наиболее существенные результаты, выносимые на защиту

- 1) уточнено понятие бюджетирования, отличающееся от существующих тем, что оно рассмотрено как процесс, включающий в себя системы учета, планирования, анализа, регулирования и контроля деятельности предприятия, финансовых результатов и финансового положения его структурных единиц, процесс увязки бюджетов, их объединения и ориентации на достижение общих целей на всех уровнях управления, т.е. бюджетирование представлено как инструмент осуществления бюджетного управления;

2) определены и сгруппированы методические подходы к реализации системы бюджетирования, среди них выделены такие как: автономное и традиционное бюджетирование, бюджетирование основанное на видах деятельности. Определено содержание и особенности предложенных вариантов, а так же их недостатки;

3) усовершенствован механизм бюджетирования в системе планирования в организациях в сфере услуг. В рамках усовершенствования механизма разработан алгоритм внедрения бюджетирования в систему планирования деятельности организации сферы услуг, который является комплексной программой, гарантирующей решение социальных и экономических задач возникающих в процессе становления и реализации системы управления.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что основные теоретические положения и выводы, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы для совершенствования механизма управления по средствам бюджетирования и планирования. Выводы создают методическую и методологическую базу совершенствования бюджетной политики и системы управления в организации.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности применения на практике разработанных в диссертации положений и рекомендаций, которые позволят повысить эффективность механизма бюджетирования в системе планирования в организации.

Апробация результатов диссертационного исследования. Практические рекомендации, разработанные в процессе исследования, применены в деятельности филиала Karous Professional в Тюменской области.

По результатам выполненных исследований опубликовано 2 работы.

Объём и структура диссертационной работы обусловлены целью и задачами исследования. В соответствии с ними работа состоит из введения, 3 глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит 28 таблиц, 13 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

## 1.1. Планирование и бюджетирование в организации: понятие, сущность, цель, виды

В начале 90-х годов прошлого века в российской экономике возникает явление, заменившее собой традиционную систему производственного планирования – бюджетирование.

Система бюджетирования в современном виде является одним из ключевых механизмов управления в организации. Целью применения бюджетирования является повышение прозрачности деятельности компании (транспарентности). Именно это делает бюджетирование действенным инструментом контроля и управления для руководителей организаций.

Внедрение системы бюджетирования актуально ввиду:

- роста конкуренции между организациями, стремления получить дополнительные конкурентные преимущества за счет более грамотного управления финансовыми средствами;
- осуществления изысканий внутренних резервов уменьшения затрат на производственную деятельность и реализацию, обоснование целесообразного уровня расхода финансовых ресурсов;
- возникновения потребности в организации в повышении инвестиционной привлекательности фирмы [4, с. 135].

Система бюджетирования делает продукцию фирмы конкурентоспособной, так как ресурсы используются максимально эффективно, а все возможные альтернативы деятельности прорабатываются и оцениваются.

Таким образом, при рациональном управлении бюджетирование способно сделать развитие организации гибким и планомерным [7, с. 86].

Основная задача бюджетирования в современных условиях заключается в повышении эффективности деятельности организации, что выражается в:

- определении рисков и их минимизации;
- координации деятельности организации и целевой ориентации;
- повышении скорости адаптации к изменениям, гибкости [5, с.16].

На сегодняшний момент отсутствует единое понимание сущности понятия бюджетирования. Никулина Н.Н. – кандидат экономических наук определяет бюджетирование как: «процесс планирования, организации, контроля и анализа финансовой деятельности». По ее мнению, планирование – выработка качественных и количественных целевых установок и эффективных путей их достижения - является важным этапом процесса бюджетирования.

Экономист Коваленко Л.П. считает бюджетирование процессом планирования будущих операций фирмы и утверждения итогов его деятельности в виде системы взаимосвязанных бюджетов, ориентированных на рыночные потребности, а так же конкретной установки и непрерывного сравнения всех затрат, источников их покрытия и ожидаемых результатов.

Важность значения планирования в процессе бюджетирования так же подчеркивает в своем определении Стоянов Е.С., делая планирование – основой всего процесса. Цель бюджетирования по его мнению – максимизация денежного потока.

Бланк И.А. определяет бюджетирование как «оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по различным направлениям деятельности, видам операций, инвестиционным проектам» [9, с.175 - 176].

Законодательные акты определяют бюджетирование как элемент финансового планирования.

В словаре юридической и финансовой терминологии понятие бюджетирование определяется как планирования финансовой деятельности, основанное на утвержденных бюджетах, контроль и анализ их исполнения.

Обобщая вышеперечисленные определения, было выведено собственное понятие. Бюджетирование – это процесс, который обеспечивает осуществление бюджетного управления, включающий в себя системы учета, планирования, анализа, регулирования и контроля деятельности организации, финансовых результатов и финансового положения его структурных единиц, процесс увязки определенных бюджетов деятельности, их объединения и ориентации на достижение общих целей на всех уровнях управления.

Ключевой смысл системы бюджетирования заключается в повышении финансовой устойчивости и финансово-экономической эффективности компании, и в максимальном обосновании принимаемых решений финансовой обеспеченностью.

Среди объектов бюджетирования выделяют сбыт, производство и другие виды деятельности, обособленные технологически, территориально или по рыночным сегментам [27, с. 66].

Система бюджетирования, по сути, является механизмом, который позволяет управлять фактическими целями компании – в этом и заключается сущность бюджетирования.

Бюджетированию в организации отводится ключевое место, так как оно отвечает за такие аспекты деятельности как обратная связь в системе управления, реализация стратегий и эффективность текущей производственно-финансовой деятельности.

За счет бюджетирования становится возможным координация достаточного объема ресурсов для финансовой, производственной и инвестиционной деятельности – это в полной мере отражает экономическую сущность системы бюджетирования.

К элементам системы бюджетирования относят: учетную систему, включающую данные о показателях выполнения плана за прошедшие периоды;

структуру бизнес-процессов с анализом качества и скорости их планирования и степени их целесообразности; организационную структуру [42, с. 144].

Основные функции, которые выполняет система бюджетирования, представлены в таблице 1.1:

Таблица 1.1

### Основные функции системы бюджетирования

Наименование функции	Содержание
1. Аналитическая	Корректировка стратегий; установление вторичных целей; анализ альтернатив, пересмотр бизнес - идеи.
2. Финансовое планирование	Установка конкретных рамок, для последующего принятия управленческих решений внутри них.
3. Финансовый учет	Учет и осмысление предыдущих действий для принятия грамотных решений в будущем.
4. Финансовый контроль	Выявление сильных и слабых сторон; сравнение поставленных задач и полученных результатов.
5. Мотивационная	Принятие плана после тщательного осмысления; четкая постановка целей; применение системы поощрения и наказания.
6. Координационная	Обобщение и координация информации оперативного и тактического характера.
7. Коммуникационная	Координация планов разных подразделений; поиск компромиссных решений; установление ответственности исполнителя.
8. Принятие решений и делегирование полномочий	Конкретика в принятии решений с соответствующим разграничением ответственности.

Источник: [31, с.23].

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о разнообразии функций бюджетирования и их сложности с методологической точки зрения и с точки зрения объема обрабатываемой информации. Для того чтобы все функции могли быть реализованы в полной мере руководство компании должно принимать обдуманные решения опираясь на современную информационно-технологическую базу.

Основные принципы бюджетирования можно выделить, опираясь на теоретический и практический опыт составления бюджетов, поэтому рассмотрим подробнее категорию «бюджет».

Бюджет представляет собой финансовый план организации, охватывающий все аспекты деятельности, дающий возможность сопоставить

все осуществленные затраты и полученные результаты на будущий временной период.

Бюджет представляет собой организационный план в денежном выражении, который способствует достижению поставленных организацией стратегических целей.

Бюджет по своей сути это:

- основа планирования – решения руководства в процессе планирования принимаются после обработки и обобщения информации о подразделениях компании, для обеспечения рациональности принятых решений;

- экономический прогноз – выражается в понимании руководства возможностей в экономической деятельности компании в следующие периоды и объеме необходимых для ее ведения экономических ресурсов;

- основа контроля – бюджет дает возможность определять границы полномочий и ответственности руководителей подразделения и нижестоящих менеджеров; проведение анализа качества планирования и эффективности работы;

- средство координации разноплановых мероприятий – для эффективной работы подразделения компании согласовывают реализуемые ими действия;

- основа для установления задач – с помощью бюджетов, возможно, проанализировать все имеющиеся предложения и альтернативы, варианты действий для последующего выбора оптимального варианта;

- средство делегирования финансовых полномочий – бюджеты дают возможность распределить обязанности внутри организации наиболее эффективно [23, с. 62].

Бюджетное устройство компании по своей сути является организационными принципами становления бюджетной системы, структурой системы и взаимосвязью объединенных в ней бюджетов.

Система бюджетов в организации представляет собой совокупность бюджетов, основанную на экономических, производственных отношениях и структурном устройстве организации, регулирующую внутренними нормативными документами.

Принято выделять следующие виды бюджетов, разрабатываемых в организациях (таблица 1.2):

Таблица 1.2

#### Классификация бюджетов предприятия по основным признакам

Классификационный признак	Виды бюджетов
Сфера деятельности организации	Бюджет по операционной деятельности Бюджет по инвестиционной деятельности Бюджет по финансовой деятельности
Виды затрат	Текущий бюджет (бюджет текущих затрат) Капитальный бюджет
Широта номенклатуры затрат	Функциональный бюджет Комплексный бюджет
Методы разработки	Стабильный бюджет Гибкий бюджет
Назначение	Операционный бюджет Финансовый бюджет

Источник: [40, с.34].

К особенностям бюджета можно отнести:

- временную определенность, которая выражается в отношении бюджета к конкретному временному периоду. Бюджетный период в свою очередь, имеет установленные границы (начало и конец года, сезона и т.п.);
- периодичность, выраженную в определенной продолжительности бюджетного периода;
- прогнозный характер, означающий составление бюджета на основе прогнозных значений будущих поступлений и расходов;
- вариативность, подразумевающая рассмотрение всех направлений развития производственной и рыночной ситуации. Для реализации этой бюджетной особенности применяют систему гибких бюджетов;
- значимость информации. При составлении бюджетов выделяют только значимые статьи, при этом каждая компания самостоятельно определяет уровень значимости;

- основа для принятия решений. Эта особенность подразумевает, что информация, содержащаяся в бюджете должна быть удобна для интерпретации и принятия на ее основе управленческих решений;

- учет бизнес – структуры организации подразумевает индивидуальность разрабатываемой системы бюджетов, отражающей особенную структуру конкретной организации и отвечающей ее целям;

- учет влияния факторов внутренней и внешней среды при разработке бюджетов;

- согласованность действий всех участников процесса на всех уровнях, для выполнимости бюджета [45, с. 135].

Система бюджетов в организации предполагает выполнение бюджетами следующих основных функций:

- Бюджет выступает инструментом текущего планирования и определяет тем самым направления использования ресурсов при текущих рыночных условиях, с учетом возможных проблем и вариантов их решения.

- Бюджет является средством контроля и оценки итогов деятельности, выступая методом сравнения плановых и достигнутых показателей. Кроме того, бюджет дает возможность контролировать влияние факторов на конечный результат деятельности. Анализ исполнения бюджетов делает возможным быстро реагировать на изменения ситуаций и корректировать действия исходя из этого.

- Бюджеты выступают критерием оценки работы менеджеров, так как степень исполнения бюджета отражает результат работы руководителей подразделения.

- Бюджеты используются как средство мотивации, так как содержат в себе ориентиры и цели деятельности организации, что в свою очередь стимулирует руководителей и сотрудников к их достижению.

– Формирование коммуникационной среды за счет формирования информационной системы и взаимосвязи работников всех уровней для эффективного составления, утверждения и выполнения бюджета.

Кроме перечисленных функций, система бюджетов координирует подразделения компании, и помогает руководителям лучше понять особенности деятельности своих подразделений [11, с. 94].

Разработка системы бюджетов в организации может состоять из следующих этапов:

1 этап. Разработка финансовой структуры компании, в рамках которой определяют, классифицируют и распределяют по уровням центры финансовой ответственности. На данном этапе разрабатываются и утверждаются Положения о структуре центров финансовой ответственности (ЦФО).

2 этап. Формирование системы показателей деятельности ЦФО и обобщение их в единую методику.

3 этап. Разработка схемы бюджетирования, в процессе которой определяются необходимые для целей планирования виды бюджетов и взаимосвязь между ними.

4 этап. Разработка системы бюджетных форм, определяющей формат и информационное содержание бюджетных форм.

5 этап. Разработка методики заполнения бюджетных форм, в рамках которой определяется документация, содержащая информацию для составления бюджетов, и определяется регламент формирования бюджетов, взаимосвязь содержащихся в них показателей.

6 этап. Разработка бюджетов ЦФО с определением формата и содержания всех бюджетных форм.

7 этап. Составление схемы консолидации бюджетов ЦФО с учетом особенностей организационной структуры и определением видов сводных бюджетов.

8 этап. Создание регламента документооборота и доступа к информации.

9 этап. Определение форм контроля за составлением бюджетом с одновременным сравнением плановых и фактических показателей и анализом имеющихся отклонений.

10 этап. Интеграция разработок с существующей системой планирования.

Процесс организации системы бюджетов в организации имеет циклический характер и проходит в рамках определенного временного интервала (бюджетного периода).

На рисунке 1.1 представлены фазы бюджетного цикла:



Рисунок 1.1 – Фазы бюджетного цикла в организации

Источник: [15, с.184].

Фаза планирования подразумевает действия до начала бюджетного периода. В момент фазы реализации происходит исполнение бюджета и анализ текущей деятельности. На завершающей фазе подготавливают и анализируют итоговые анализы

Организация полной системы бюджетов в организации подразумевает формирование основного (генерального, консолидированного, сводного)

бюджета, который состоит из системы взаимосвязанных финансовых и операционных бюджетов.

В бюджетной системе организации используется совокупность всех бюджетов в виде консолидированного бюджета, который включает в себя бюджеты субъектов управления в составе предприятия и бюджет в целом.

В общем виде структура системы бюджетов в организации представлена на рисунке 1.2.:

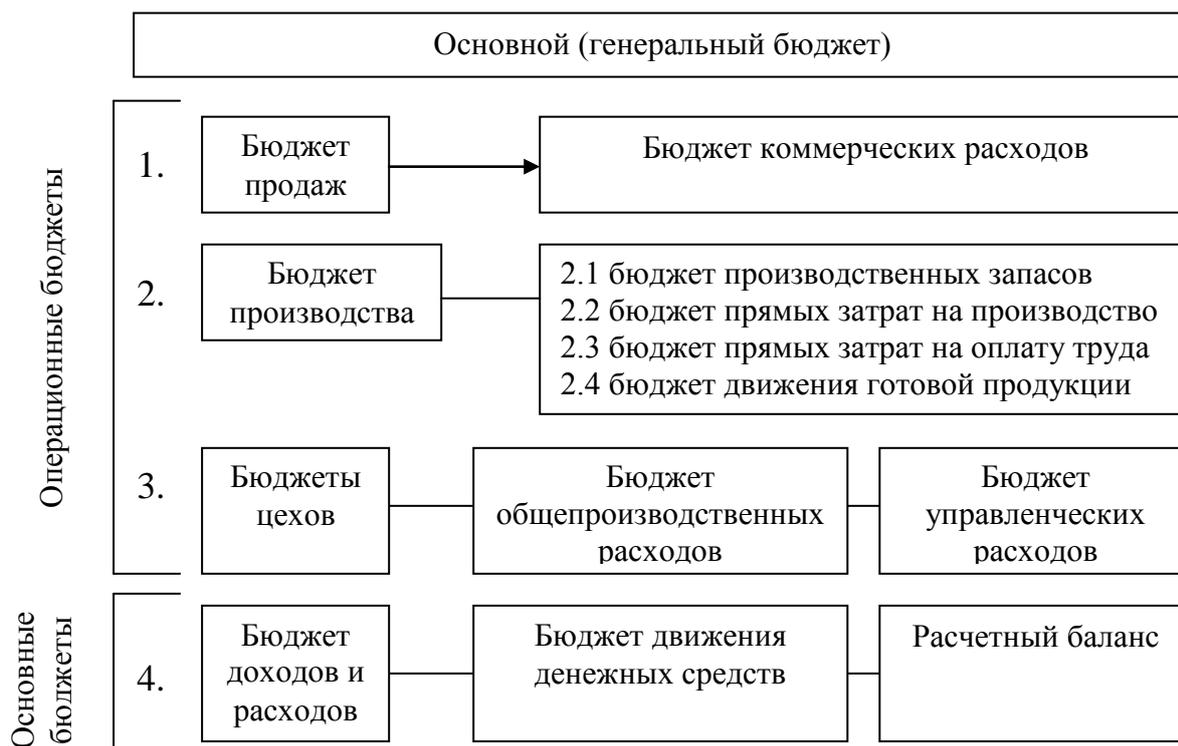


Рисунок 1.2 – Структура системы бюджетов в организации

Источник: [14, с.16].

Разберем содержание видов бюджета более подробно:

1. Основные бюджеты дают руководителям актуальную информацию, позволяющую оценить финансовое состояние компании и контролировать его изменения. Составление всех видов основных бюджетов является обязательным условием полноценного бюджетирования.

2. Сутью операционных бюджетов является тщательная подготовка исходных данных для основных бюджетов. Важно строго соблюдать последовательность при разработке бюджетов данного вида.

3. Кроме основных и операционных бюджетов в организациях могут составлять дополнительные бюджеты, необходимые для уточнения целевых показателей и финансовых нормативов. К таким бюджетам относятся: бюджет отдельных проектов и программ, бюджет распределения прибыли и т.п.

4. Для того чтобы в полной мере учесть особенности того или иного вида производства и территории на которой оно расположено, составляют вспомогательные бюджеты (кредитный план, бюджеты налогов, бюджеты капитальных затрат).

Бюджет продаж представляет собой план товарного ассортимента и объема продаж всех номенклатурных позиций, является основой определения ожидаемого объема денежных поступлений.

Производственный бюджет конкретизирует бюджет продаж, устанавливает необходимое для производства количество готовой продукции для всех плановых периодов.

Бюджет прямых затрат на материалы и сырье определяет затраты материалов, комплектующих и сырья необходимых для производства готовой продукции.

Бюджет прямых затрат на оплату труд включает в себя расходы (прямые и косвенные).

Бюджет производственных запасов отражает объемы запасов необходимые для производства продукции в запланированном объеме и дает оценку имеющимся запасам продукция, а так же способствует вычислению плановой себестоимости.

Бюджет коммерческих расходов состоит из затрат, возникающих при продвижении товара на рынках сбыта.

Бюджет управленческих расходов включает в себя административные расходы на управление компанией [6, с. 87].

Формируемые в рамках каждого блока количественные оценки используются не только как плановые и контрольные ориентиры, но и как

исходные данные для построения финансовых бюджетов, и составления на их основе бюджетных документов.

На уровне компании в качестве основных бюджетных документов выступают (таблица 1.3):

Таблица 1.3

#### Основные бюджетные документы в организациях

Вид бюджета	Бюджетный документ	Форма бухгалтерской отчетности
Бюджет имущества	Бухгалтерский баланс	Форма 1
Бюджет доходов и расходов	Отчет о прибылях и убытках	Форма 2
Бюджет движения денежных средств	Отчет о движении денежных средств	Форма 4

Источник: [19, с.242].

Бухгалтерский баланс представляет собой документ, дающий общее представление о финансовом и имущественном состоянии компании по истечению бюджетного периода.

Отчет о прибылях и убытках позволяет рассчитать основные показатели финансовой результативности деятельности за бюджетный период.

Отчет о движении денежных средств выполняется в виде документа, обеспечивающего текущую финансовую деятельность организации.

В состав официальной отчетности не входит разрабатываемый в произвольной форме бюджет операционной (производственно-хозяйственной деятельности). Этот бюджет отражает производство и реализацию продукции, и прочие результаты производства. Он трансформируется в систему бюджетов операционной деятельности центров финансовой ответственности.

Структура основного бюджета компании зависит от его размеров и направлений деятельности, а также от уровня компетентности сотрудников, участвующих в разработке бюджета.

Бюджет может составляться в произвольной форме, удобной для предприятия, доступно и четко предоставлять необходимую информацию.

Принято выделять следующие принципы системы бюджетирования (таблица 1.4):

## Принципы системы бюджетирования

Название принципа	Содержание
1. Полнота	При разработке бюджета учитываются все направления деятельности и особенность всех подразделений компании. В зависимости от обхвата различают сводный (общий) бюджет и функциональные бюджеты подразделений
2. Реальность	Учет ограниченности ресурсов, имеющихся у организации
3. Интегрированность	Тесная связь между разными уровнями и видами бюджетов. Разработка бюджетов низшего уровня подразумевает учет целей и задач бюджетов высшего уровня
4. Гибкость	В случае изменения внешних /или внутренних условий деятельности фирмы корректировки бюджетов возможны
5. Соподчиненность	Планирование и ответственность за производственно – экономические показатели, которые находятся в ведении конкретного подразделения компании
6. Непрерывность	Осуществление бюджетирования на постоянной основе
7. Соответствие учету (финансовому и бухгалтерскому)	Прогнозные данные в составляемых бюджетных таблицах идентичны сведениям, которые отражены в бухгалтерских проводках
8. Оптимальность	Основа составления бюджета – моделирование и поиск оптимального варианта из различных альтернатив

Источник: [13, с.32].

Кроме вышеуказанных принципов, экономисты выделяют вспомогательные, которые помогают охарактеризовать бюджетирование:

- Принцип унификации, который выражается в единой форме бюджетных форм, процедур составления и периодов для всей фирмы и ее структурных подразделений, даже если специфика хозяйствования различается;

- Принцип последовательности – бюджет составляется, опираясь на учетную политику организации, которая применяется от одного отчетного периода к другому – последовательно;

- Бюджетные документы должны быть совместимы с основными бюджетными формами и с формами отчетности;

- Принцип стабильности – процедуры бюджетирования и установленные целевые нормативы неизменны в течение всего периода;

- Учет расходов и доходов – денежные средства списываются и поступают в сопоставимых по времени единицах учета;

– Принцип точности – бюджеты составляются с точностью, степень которой совместима с конкретным уровнем неизвестности, в рамках которой принимаются решения;

– Принцип нормирования – осуществление целесообразного нормирования с учетом обоснованности расходов, доходов и фактических финансовых возможностей компании;

– Преимущество производственно-экономических показателей и бюджетов разных уровней – гарантирует согласованное развитие компании, принятие действенных управленческих решений с моделирование последствий их принятия [44, с. 105].

Проанализировав основные функции и принципы бюджетирования, можно сделать вывод, что управление, осуществляемое с помощью системы бюджетирования, представляет собой целенаправленные, последовательные действия, позволяющие разработать оптимальные и сбалансированные планы развития организации, основанные на ее целях.

Процесс бюджетирования должен быть взаимосвязан с системой экономического планирования, учитывать планируемые объекты и временные горизонты планирования.

Благополучие компании, ее сотрудников и руководства, в условиях рыночной экономики, напрямую зависит от эффективности реализации функций планирования. Систематическое планирование деятельности, разработки ориентиров и целевых установок, путей и способов их достижения – основа эффективного функционирования деятельности организации.

К основным характеристикам экономической среды в настоящее время относят непрерывность и быстроту перемен. В текущих условиях современный менеджмент должен ежедневно принимать эффективные решения, отвечающие современным условиям и анализировать возможные последствия решений, что в свою очередь напрямую влияет на успех деятельности компании.

Планирование является одним из ключевых методов принятия решений о повышении эффективности деятельности компании.

Планирование в общем смысле включает в себе сущность бюджетирования и финансового планирования и является процессом составления и принятия целевых установок и эффективных направлений для их реализации. Планирование входит в число общих функций управления.

Колчина Н.В. считает планирование процессом создания и установления целевых установок в качественном и количественном выражении, а финансовое планирование выступает в качестве сознательной организации финансового развития при оптимальной и гармоничной структуре целей и соответствующих им средств достижения.

Вильд Й., немецкий ученый, называет планирование – систематическим продумыванием и установлением мероприятий, ориентиров и способов будущего достижения целей.

По мнению Косиола Е.: «Планирование является перспективными мыслительными поступками, выступающими основой будущей деятельности».

Алексеева М.М. определяет планирование с одной стороны, как механизм замены рынка и цены, и с другой стороны, как способность определять целевые ориентиры компании, необходимые ресурсы для осуществления деятельности, предугадывать возможные результаты деятельности [45, с.76].

Среди основных принципов планирования выделяют:

1. Гарантирование увязки самостоятельности субъектов хозяйствования и общегосударственных интересов.
2. Эффективность научно обоснованных управленческих решений.
3. Обеспечение единства и комплексности программ, прогнозов и планов.
4. Мотивирование к выполнению управленческих решений и достижению поставленных целей.
5. Выделение ведущих звеньев, для достижения оптимальной пропорциональности.
6. Увязка процессов составления, исполнения и контроля утверждаемых программ и планов [41, с. 49].

Наиболее распространенная классификация планирования представлена на рисунке 1.3:



Рисунок 1.3 – Классификация планирования в организации

Источник: [43, с.289].

В системе планирования наиболее часто выделяют отдельные блоки в виде стратегического, оперативного и финансового планирования, рассмотрим их более подробно.

Стратегическое планирование рассчитано на длительный период и заключается в формулировке целей и задач, определении масштабов и направлений деятельности.

Оперативное планирование основывается на текущей деятельности компании. Оперативные планы детально обосновывают необходимый объем и вид ресурсов, направления и этапы достижения стратегических целей компании.

Финансовое планирование – важная и неотъемлемая часть общей системы планирования деятельности организации, которая формирует направления и методы достижения целей организации, акцентируя внимание на ключевых элементах операционной, инвестиционной и финансовой политики. Соответствующая система бюджетирования способствует реализации концепции финансового планирования.

В учебной финансово-экономической литературе определения понятий «бюджетирование» и «финансовое планирование» часто объединены. Процессы «бюджетирования» и «финансового планирования» и понятия «финансовый план» и «бюджет» часто подменяют одно другим на уровне хозяйствующих субъектов.

Тем не менее, некоторые авторы выделяют определенные отличия данных понятий. В некоторых подходах бюджет представляет из себя только перечень предстоящих расходов, в то время как финансовый план является более всеобъемлющим понятием, так как он связан с деятельностью всей компании и опирается на ее тактические и стратегические цели. При таком подходе понятие «бюджет» является более узким и детализированным, но встречаются подходы при которых «бюджет» и «финансовый план» одинаковы по смыслу, что делает ненужным составление и финансового плана и бюджета в организации одновременно.

Ковалев В.В. в своем учебном пособии считает что «финансовый план – это документ, который отражает способы достижения финансовых целей компании и увязывает ее расходы и доходы».

Говоря об определении «финансового планирования» Незамайкин В.Н. считает, что это способность предвидеть цели компании, результаты ее деятельности и объем необходимых ресурсов для достижения всех запланированных целей.

Левчева П.А. считает, что финансовое планирование в организации включает в себя планирование всех поступлений и направлений расходования ресурсов для обеспечения деятельности организации. Целью планирования

является синхронизация и согласование расходов и доходов организации в границах принятой программы производства и определенных перспектив развития [17, с. 1829].

Финансовый план состоит из следующих основных элементов: прогнозы активов и пассивов фирмы (баланса), отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств, ключевых показателей.

Процессы бюджетирования и финансового планирования это регулярные процессы разработки планов будущей деятельности фирмы, ориентир которых – повышение эффективности деятельности компании.

Финансовое планирование помогает сформировать понимание и сопоставить различные варианты направлений развития организации. Для наиболее эффективной реализации системы финансового планирования необходимо составить рациональную бюджетную модель.

Финансовое планирование в общем виде является процессом конкретизации направлений деятельности организации по формированию и использованию финансовых ресурсов в будущем, что позволяет обеспечить увязку расходов и доходов компании. Целью финансового планирования является обеспечение процесса производства финансовыми ресурсами, необходимого объема и структуры.

Основные задачи финансового планирования:

- обозначение и установление объекта планирования;
- создание системы финансовых планов с выделением стратегических, оперативных и административных планов;
- определение необходимого объема финансовых ресурсов в количественном и качественном выражении;
- определение структуры и объемов внешнего, внутреннего и дополнительного финансирования, нахождение резервов;
- составление прогноза будущих поступлений и объемов расходования организации [20, с. 87 – 88].

Финансовое планирование строится поэтапно (рисунок 1.4):



Рисунок 1.4 – Этапы финансового планирования в организации

Источник: [32, с.476].

Финансовое планирование строит модель будущего состояния компании и определяет способы его достижения, в отличие от бюджетирования, которое делает упор на составление, поправки и утверждение бюджетов.

Ключевым отличием, разделяющим бюджетирование и финансовое планирование на разные категории, является нацеленность на разный конечный результат. Финансовое планирование определяет необходимые для достижения финансовые результаты, обеспечивающие организации финансовую стабильность, а бюджетирование определяет направления и способы достижения нужных результатов. Иными словами, финансовое планирование устанавливает цель, а бюджетирование – способы достижения цели [30, с.154].

Таким образом, для лучшего понимания сути понятия финансового планирования и бюджетирования в Приложении 1 составлена схема схожих и различных особенностей этих процессов.

В случае отсутствия системы планирования в организации, принятые управленческие решения становятся неточными и могут привести к ошибочным действиям. Это приведет к снижению конкурентных преимуществ,

нарушению координации действий между подразделениями, сокращению альтернатив развития. Планирование приводит к планомерному стабильному развитию организации и улучшает качество ее деятельности.

Управление организацией подразумевает осуществление процесса, включающего планирование, анализ, координацию и информационное обеспечение, с вовлечением в данный процесс всех функциональных подразделений организации, менеджмент и собственников.

## 1.2. Использование бюджетирования в системе планирования деятельности организации

В настоящее время управление организацией – это планомерная ответственная работа, которая требует грамотного воздействия со стороны руководства, для стимулирования достижения поставленных целей в условиях изменения окружающей среды, без снижения устойчивости. В условиях самостоятельности организаций их ответственность за результаты финансово – хозяйственной деятельности и ресурсный потенциал находятся на очень высоком уровне. Финансовое состояние отражает эффективность хозяйственной деятельности организации, уровень ее конкурентоспособности и позицию на рынке.

Механизм управления включает в себя установление внутренних связей и учет деятельности всех уровней работников в организации и базируется на различных областях знаний (политология, экономика), обобщенном практическом опыте управления разнообразными организациями.

Управление реализует такие функции как: организация; регулирование; принятие решений; учет; контроль; мотивацию и т.д.

Управление организацией состоит из комплекса функциональных подсистем:

1. Стратегическое управление, обеспечивающее повышение конкурентоспособности организации и экономический рост с помощью проведения стратегического анализа происходящих изменений, определении стратегии развития организации и возможных альтернатив и реализации выбранной стратегии.

2. Текущее управление, обеспечивающее синхронность и непрерывность работы организации на всех уровнях в рамках выполнения поставленных задач.

3. Управление персоналом, включающее в себя обеспечение компании необходимыми кадрами, обучение работников, оценка результатов деятельности работников, обеспечение безопасных условий труда и т.д.

4. Управление производством подразумевает организацию выработки и реализации производимых товаров надлежащего качества по оптимальной себестоимости в запланированных объемах и сроках.

5. Управление маркетингом гарантирующее рациональные и точные расчеты необходимого вида производимой продукции по разумным ценам, опирающиеся на спрос и анализ конкурентов.

6. Управление финансами компании включающее в себя обеспечение и контроль поступления ресурсов компании, оплату поставок материалом и сырья, платежи по счетам и пр.

7. Управление инвестициями заключающееся в формировании вариантов инвестиционных идей, стимулировании поиска новых направлений инвестирования, разработку и внедрение новаторских предложений [8, с.363].

Эффективное управление организацией возможно только с помощью текущего, долгосрочного и стратегического планирования деятельности и контроля исполнения планов, в свою очередь для контроля результатов и планирования деятельности необходимо формирование бюджета как ключевого инструмента гибкого управления, который обеспечивает актуальной, точной и полной информацией руководство компании.

В системе управления, представленной в виде замкнутого цикла, планирование будет являться начальным и конечным звеном цикла, и будет выступать подсистемой уточнения целей и направлений развития организации.

В системе управления процесс планирования выполняет ряд ключевых функций, это связано с тем, что процесс планирование является началом управленческого цикла (рисунок 1.5):



Рисунок 1.5 – Элементы системы управления организацией

Источник: [35, с.78].

Устойчивое и надежное функционирование организации напрямую зависит от обоснованности устанавливаемых планов и принимаемых управленческих решений. При этом план выступает в качестве наиболее рационального пути развития организации в текущих условиях.

В системе управления планирование выполняет ряд важных функций:

- описывает и формализует варианты развития организации в будущем с рассмотрением всех возможных изменений условий деятельности и вариантов адаптации к произошедшим переменам;
- синхронизирует входящие и исходящие потоки ресурсов, основываясь на текущей потребности в них;
- уменьшает возможные риски, возникающие в случае ухудшения условий функционирования за счет рассмотрения вариантов действий в подобных ситуациях на стадии планирования;

- создает условия для сокращения потерь от сезонных колебаний, если такие характерны для деятельности компании;
- создает условия для качественной оценки и контроля результатов принятых решений, с помощью формализации, конкретизации и точного представления наилучших путей развития компании [21, с.354].

Методом реализации указанных функций являются плановые задания, именно это способствует тому, что четкие, обоснованные, реалистичные и конкретные планы выступают основой качественных управленческих решений.

При проведении плановых расчетов и принятия на их основе управленческих решений важно учитывать внутренние и внешние факторы, которые могут оказать влияние на данные процессы.

К внешним факторам, которые могут оказать влияние, относят:

- изменения цен на товарных, фондовых и финансовых рынках. К примеру, неплановое увеличение цены может привести к росту рисков, что важно учитывать при выборе вариантов привлечения и расходования ресурсов;
- глобализация рынков, усиление конкуренции которые приводят к снижению прибыли и финансовой устойчивости организации;
- неравномерность условий налогообложения, заключающаяся в предоставлении налоговых льгот для отдельных видов деятельности и разных ставках налогов в зависимости от формы хозяйствования, территории расположения компании и пр.;
- технологические изменения, которые влияют на скорость и процедуру производственных процессов, обработку информации и т.д.;

К внутренним факторам можно отнести:

- зависимость от поддержания требуемого уровня ликвидности компании на всех стадиях развития;
- необходимость диверсифицировать плановые и управленческие решения из-за возможных рисков;

- влияние финансовой отчетности на прибыльность организации и показатели ее кредитоспособности в краткосрочном периоде;
- усложнение плановых расчетов и возникновение в связи с этим необходимости обучения менеджеров по управлению для обеспечения оптимальности вложений и увеличения прибыли [29, с. 183].

Выступая функцией управления, планирование должно обеспечивать оптимальный выбор альтернативных перспектив развития объекта управления. Выбранные альтернативы должны отвечать интересам управляемого объекта, соответствовать его ресурсному потенциалу, устанавливать ответственных за выполнение плана лиц и быть рассчитаны на определенное время.

В современных условиях в рамках процесса управления планирование должно быть гибким и адаптивным, так как внешняя среда и объект управления – не являются постоянными. Помимо преобразования объекта управления, важной задачей планирования в процессе управления становится сокращение нереализованных возможностей и предотвращение не эффективных действий.

Так как процесс планирования решает разнообразные задачи (социальные, экономические, количественные, перспективные, текущие и пр.), для реализации процесса используют различные приемы и методы анализа, разработки планов, прогнозов и программ.

В силу того, что планирование выступает ключевым рычагом управления организации, методы планирования должны быть обоснованы требованиями экономических законов и основываться на особенностях развития организации.

Планирование формирует вектор развития и варианты будущего состояния производственной системы субъекта и объекта управления. Выступая в качестве активного процесса управления и воздействуя на систему, планирование способствует нахождению дополнительных резервов и ресурсов, использованию передовых форм и методов воздействия на производство; ускоряет темпы производственного развития. Плановые решения, принимаемые руководством, взвешены и систематизированы, для уменьшения риска принятия неправильного решения, что в свою очередь помогает создать

единство целей внутри организации на ближайшую перспективу. Используемые в рамках процесса управления формы планирования разнообразны и зависят от особенностей деятельности и уровня управления.

В современных условиях еще одним инструментом управления организацией выступает бюджетирование, которое представляет собой процесс формирования и исполнения бюджетов в практической производственной деятельности. Система бюджетирования организованная своевременно и грамотно может вывести качество управленческой работы на новый уровень, выявить имеющиеся недостатки, определить и устранить причины отклонений показателей деятельности организации.

В рамках процесса управления бюджетирование повышает оперативность принятия решений, снижает издержки и выступает мотивационным инструментом за счет своей наглядности и доступности, обеспечивая работникам понимание сути, объемов и сроков своей работы. Система мотивации, основанная на бюджетировании, увязывает заработную плату работника и его деятельность.

Бюджетировании в организации разрабатывает финансовую структуру и распределяет имеющиеся ресурсы по элементам данной структуры, таким образом, формируется система бюджетов в организации и основной бюджет.

Бюджеты выступают фундаментом для создания оперативных, долгосрочных и стратегических планов, направляемых на достижение целей организации. Бюджетирование может принимать разные формы в зависимости от вида деятельности и формы собственности. Руководство само определяет период планирования и формы бюджетов, которые могут быть различны по своим видам. Увязка бюджетов между собой, дает возможность руководителям скорректировать установленные планы в минимальные сроки [28, с.13].

Бюджет должен выступать средством достижения поставленных целей и быть ориентированным на них, а не строится по цифрам, только в этом случае бюджетирование будет являться элементом системы управления.

Отработанная и оптимально сформированная система бюджетов в организации дает возможность быстро и адекватно среагировать на происходящие в процессе деятельности компании изменения.

Управление в организации по средствам бюджетирования реализуется с помощью построения особой финансовой структуры – организации центров финансовой ответственности. Центры финансовой ответственности (ЦФО) представляют собой структурные подразделения компании и осуществляют определенный набор хозяйственных операций, оказывают непосредственное влияние на финансовые показатели операций. ЦФО являются ответственными за уровень подконтрольных показателей. ЦФО образуются по различным признакам, таким как: территория нахождения, функционал, схожесть структуры затрат, организационная структура и т.д.

В зависимости от объекта ответственности могут создаваться следующие центры: прибыли; инвестиций; доходов; расходов [1, с.10].

Центр расходов – отвечает за величину расходов, влияет на их объемы и производит расходование средств для выполнения своих обязанностей.

Центр доходов – отвечает за величину доходов, влияет на их объемы и ответственен за их привлечение для осуществления своих обязанностей.

Центр прибыли – цель деятельности данного подразделения – получение прибыли, за величину которой он отвечает и оказывает на нее влияние.

Центр инвестиций обеспечивает эффективное использование инвестированных в организацию средств [18, с.20].

Помимо ЦФО в организации для обеспечения управления по средствам бюджетирования создаются центры финансового учета (ЦФУ). Данные подразделения ведут учет показателей, но не влияют на них [24, с 42].

Таким образом, бюджеты в финансовой системе организации являются ориентиром, позволяющим определить финансовые возможности компании и осуществить наиболее оптимальные и результативные действия, а успешное выполнение планов обеспечивает устойчивое финансовое положение организации, которое является залогом ее эффективного функционирования.

### 1.3. Сфера услуг и ее особенности, влияющие на систему бюджетирования и планирования

Сфера услуг в общем виде представляет собой совокупность органов управления и организаций, которые производят, распределяют и реализовывают услуги физическим и юридическим с целью удовлетворения базовых потребностей.

Услуга в свою очередь представляет собой конечный результат труда, выраженный в стоимостном выражении, как правило, не имеющий физической формы, созданный с целью удовлетворения потребностей.

Наиболее общая классификация услуг представлена в таблице 1.5:

Таблица 1.5

Классификация услуг

Классификационный признак	Виды услуг	Характеристика услуг
1	2	3
Значимость в хозяйственной деятельности предприятия	Основные услуги	Определяет вид деятельности предприятия
	Сопутствующие услуги	Обеспечивают комплексное обслуживание клиентов при предоставлении основной услуги
	Дополнительные услуги	Не связаны с основным видом деятельности, но обеспечивают дополнительный доход
В зависимости от материализации	Услуги по пошиву одежды, ремонту обуви.	Услуги, оказание которых влечет за собой изменение потребительских свойств товаров, имеющих вещественную форму
	Транспортные, рекламные услуги.	Услуги, обеспечивающие различное продвижение товаров
	Банковские услуги и т.п.	Услуги, обеспечивающие функционирование кредитно – финансовой системы
	Защитные услуги	Услуги, оказываемые страховыми, медицинскими, охранными компаниями
	Интеллектуальные услуги	Такие услуги предоставляют музеи, библиотеки, образовательные учреждения
	Рекреационные и досуговые услуги	Такие услуги предоставляют турфирмы, санатории, концертные залы
Форма контакта продавца и покупателя	Удаленные услуги, услуги оказываемые лично	Услуги могут предоставляться при личном контакте, либо же удаленно (интернет, телефон и пр.)

## Продолжение таблицы 1.5

1	2	3
Время исполнения и потребления	Одномоментные услуги	Продажа и потребление услуги происходит в один момент времени
	Услуги с быстрым сроком осуществления	Между исполнением и реализацией есть небольшой отрезок времени (зачастую реализация осуществляется раньше, чем исполнение - ремонт, туристские услуги.);
	Отложенные услуги	между оплатой услуги и ее реализацией существует значительный промежуток времени, причем исполнение услуги может не наступить (страховая услуга, оказывается только при наступлении страхового случая).

Источник: [22, с.164].

Данная классификация дает возможность использовать наиболее оптимальные приемы и методы создания и продвижения услуг, а так же помогает определить приоритетные направления развития услуг и варианты их ресурсного обеспечения. Кроме того, это позволяет создать действующий механизм управления процессом предоставления услуг.

Выступая в роли товара, услуги имеют свои специфические особенности:

- носят нематериальный характер и, как правило – не осязаемы;
- производитель услуги одновременно является ее продавцом, т.к. процесс создания и реализации услуги неразрывны;
- невозможно гарантировать одинаковое качество услуги в виду: субъективного восприятия услуги потребителями, трудности стандартизации;
- услуги не имеют физического срока эксплуатации и хранения и не могут быть оказаны наперед;
- услуги неотделимы от тех, кто их предоставляет.

Если компания, предоставляющая услуги, гарантирует их безопасность, комплексность, имеет хорошую репутацию и готова возместить убытки в случае не качественного оказания услуги – такая компания будет наиболее конкурентоспособна и привлекательна в сфере услуг.

Сфера услуг различается по характеру удовлетворяемых потребностей и роли услуг в процессе воспроизводства. Все вышеперечисленное указывает на различия сферы услуг и материально – производственной сферы, что

обуславливает особенности реализации систем планирования и бюджетирования в указанной сфере.

К основным особенностям, отличающим организации сферы услуг от предприятий материальной сферы можно отнести:

- высокую социальную значимость сферы услуг в повышении качества жизни населения;
- высокая скорость оборота капитала, вызванная коротким производственным циклом;
- локальный характер и территориальная сегментация;
- отсутствие факторов производства; запасов продукции; ресурсов, вводимых в производство;
- трудность в определении конечной продукции количественными индикаторами;
- невозможность гарантировать однородность услуг [22, с.165].

В настоящее время одним из перспективных направлений в сфере услуг является сфера услуг рынка индустрии красоты.

Индустрия красоты, по мнению Орловой А.К., представляет собой: «социально-организованную и институционально оформленную систему, оказывающую целенаправленные, желательные для субъекта воздействия на его тело с целью улучшения его эстетических и физических характеристик».

Предприятия, ведущие свою деятельность в сфере индустрии красоты, предлагают потребителям, как товары, так и услуги. В качестве товаров обычно выступают: средства по уходу (за кожей, телом), декоративные средства (косметика, лаки), бытовые электроприборы (фен, плойки) и т.д. Услуги сферы красоты находятся в тесной взаимосвязи с товарами, предлагаемыми отраслью.

В общем виде услуги сферы красоты – рыночный продукт, в виде деятельности, направленной на удовлетворение потребностей в улучшении эстетических и физических характеристик внешности человека с помощью разнообразных процедур, осуществляемых специализированными компаниями.

Среди услуг рынка красоты выделяют: медицинские, имиджевые и релаксирующие. Деление носит условный характер, некоторые услуги можно отнести к нескольким группам, либо услуги предоставляются в комплексе.

К услугам имиджевого характера можно отнести деятельность маникюрных салонов, парикмахерских, косметологов и др. Цель данных услуг – сформировать необходимый образ и создать привлекательный внешний вид.

К медицинским услугам относят массаж, проведение различных инъекций, пластическую хирургию и т.п.

Услуги релаксации включают в себя проведение SPA процедур, ароматерапию и пр.

Услуги рынка красоты имеют те же особенности, присущие любой другой услуге: неосязаемость, непостоянство качества, одновременность производства и потребления, несохраняемость.

Сам рынок индустрии красоты весьма специфичен ввиду своих персональных особенностей, он обладает высокой степенью динамизма и изменчивости в кратчайшие сроки. Так, например, несмотря на ежегодное закрытие около 30 % салонов красоты, на рынок выходит еще больший процент новых салонов. Еще одной особенностью компаний, работающих в данной сфере, является меньшая зависимость (по сравнению с товарным рынком) от состояния экономики и ее фазы развития. Для предприятий этой сферы характерен высокий уровень конкуренции и необходимость постоянно соответствовать запросам и потребностям населения. Говоря об особенностях рынка красоты в России следует отметить его относительную несформированность (отсутствуют единые методики, требования и пр.), невысокий уровень маркетинга и менеджмента, отсутствие четких ценовых сегментов и стандартов обслуживания, низкий порог входа на рынок. Для данного рынка характерны также особенности, присущие сфере услуг, в общем.

Уровень потребления услуг рынка красоты напрямую зависит от уровня жизни населения, уровнем цен на услуги, квалификацией специалистов. А динамичность рынка обуславливается воздействием таких факторов как:

внедрение инноваций, влияние искусства и СМИ, мода, общественные нормы. Все это приводит к появлению на рынке новых услуг и увеличению прибыльности предприятий, работающих в данной сфере [3, с.2 – 4]

Новой тенденцией рынка индустрии красоты является появление крупных предприятий (или укрупнение имеющихся) и целых сетей на рынке. Это объясняется тем, что такие компании при входе на рынок обладают большими финансовыми ресурсами, и, следовательно, большими возможностями продвижения своего бренда. Это в свою очередь способствует генерации большего трафика и обеспечению роста бизнеса. Компании, работающие в сети, вызывают больше доверия к бренду, имеют единый качественный сервис, и чаще всего, более низкие цены по сравнению с небольшими фирмами.

Сетевые организации в общем виде представляют собой совокупность компаний, использующие в управлении бизнесом сетевые связи, отношения и технологии, при этом деятельность которых координируется рыночным механизмом. В таких организациях гораздо активнее, по сравнению с организациями с иерархической структурой, используются современные коммуникационные технологии, они более скооперированы, гибки, обладают высокой степенью обязательств.

Экономическая теория характеризует сеть как форму взаимодействия субъектов хозяйствования, позволяющую экономить на издержках, масштабах производства, планирования, информационных затратах, контроле и других функциях управления.

Сеть - это гибкая структура, объединяющая конкурирующие между собой организации, дающая возможность входа в сеть новым участникам, организовывающая и координирующая деятельность членов сети.

Котлер Ф. дает следующее определение сетевой организации: «это система экономических единиц, каждая из которых имеет свои цели и не включена в систему иерархического контроля, но имеет множество горизонтальных связей, формирующих взаимозависимость» [16, с.37]

Принято выделять следующие виды сетевых организаций:

- компания-сеть, представляющая собой организацию, разделенную на самостоятельные центры (в хозяйственном и/или правовом отношении) – центры прибыли, производственные сегменты, имеющие в основе функционирования единую цель;

- сеть, сформированная вокруг крупной компании, выступающей сетевым ядром. Мелкие организации, собранные вокруг такой компании, выполняют отдельные виды деятельности и зависят от крупной компании;

- компании, близкие по масштабу, формирующие единую сеть, состоящую из самостоятельных организаций, поддерживающих устойчивость друг друга;

- оболочечная компания, передавшая часть функций (чаще всего производственных) сторонним подрядчикам, и выполняющая главным образом транзакционную функцию.

Чаще всего сетевые организации возникают с целью формирования общей информационной и ресурсной базы, распределения рисков, достижения синергического эффекта, максимизации прибыли.

Сетевые организации имеют следующие специфические особенности, отличающие их от традиционных организаций:

- рыночные отношения между звеньями сети;
- автономность, гибкость и адаптивность;
- широкое применение инноваций;
- использование активов компаний, входящих в сеть;
- использование масштаба сети при распределении ресурсов;
- использование узнаваемости бренда и сопряженные с этим маркетинговые преимущества;
- большая привлекательность для надежных поставщиков и партнеров, высококвалифицированных специалистов.

Услуги, предоставляемые сетевыми организациями, имеют те же особенности, что и любые другие услуги.

Однако деятельность сетевых компаний сопряжена с определенными трудностями, среди которых:

- отсутствие централизованного прямого контроля деятельности организаций, входящих в сеть;
- зависимость от рынка и между организациями внутри сети;
- зависимость от качества кадрового состава;
- возможное чрезмерное усложнение структуры;
- отсутствие классической социальной и материальной поддержки членов сети из-за отсутствия классических договорных отношений, и как следствие низкая мотивация участников вести;
- статус сетевых структур в сфере услуг и их роль в процессе общественного воспроизводства однозначно не определен [48, с.82 – 83]

Развитию сетевых организаций в сфере услуг способствует постоянный динамизм данной области, а так же ее возрастающая роль в общественно-производственных отношениях. Это приводит к полноценной и целенаправленной реализации сетевого потенциала данной сферы, к эффективному участию субъектов сетей в процессе хозяйствования.

Развитие сетей в сфере услуг будет способствовать повышению качества данной сферы и ее плавной интеграции в модель сетевой экономики. Сфера услуг с большим количеством сетей будет способна быстрее и адекватнее реагировать на потребности потребителей и изменения внешней среды.

Процесс планирования и бюджетирования в организациях сферы услуг специфичен, в виду особенностей данной сферы.

На предприятиях сферы услуг можно выделить следующие особенности процесса планирования:

- в плановой деятельности на предприятиях сферы услуг компоненты предоставления услуг заменяют материально – производственную составляющую;

- корпоративный уровень планирования практически полностью исключен из процесса, ввиду того, что сфера услуг в основном представлена малым и средним бизнесом;
- степень стандартизации, централизации и свободы в планирования не однородна из-за активного сочетания в сфере услуг бизнес – структур и государственных учреждений;
- использование большего, чем в сфере реального производства числа субъективных и качественных показателей при планировании;
- сокращение документации и времени планирования; переход к программам и проектам, заменяющим стандартные планы;
- использование не стандартных методов планирования.

Планирование в организациях, работающих в сфере услуг, обеспечивает решение следующих задач:

- определяет направление и цель развития компании;
- оперативно определяет возможности и вероятные проблемы в процессе оказания услуг, что способствует разработке мероприятий, устраняющих негативные тенденции и усиливающие позитивные;
- координирует деятельность работников и подразделений;
- создает объективную базу для контроля и оценки деятельности организации за счет сопоставления плановых и фактических результатов;
- создает информационную базу для сотрудников, содержащую условия, сроки оказания услуги и т.п.;
- обеспечивают мотивацию сотрудников [47, с.1490]

Говоря о системе бюджетирования на предприятии как об эффективном инструменте управления, важно отметить, что она должна отражать специфику бизнес-процессов в компании и ее деятельности. Среди особенностей бюджетирования в организациях сферы услуг можно выделить:

- упрощенность бюджетной модели в сравнении с бюджетными моделями промышленных предприятий, ввиду отсутствия части бизнес-процессов (например, может отсутствовать бюджет закупок);
- невозможность провести детальную нормативную калькуляцию единицы предоставленной услуги;
- сложность в определении базы исчисления затрат ввиду неоднородности предоставляемых услуг;
- в производственной деятельности бюджетная модель создается комплексно, в то время как в сфере услуг часто приходится создавать разные бюджетные модели под каждый проект [50, с.62]

Несмотря на имеющиеся отличия между производственной сферой и сферой услуг, у них есть и общие черты среди которых: формирование мастер-бюджета функциональными бюджетами, тактические цели определяются бюджетами и стратегическими целями и др.

В настоящее время сфера услуг является важной составляющей общественного воспроизводства и экономики страны в целом. Она влияет на направление, скорость и содержание развития данных процессов, в том числе за счет интеграции и кооперации субъектов различных отраслей деятельности на интеллектуально-инновационной основе в рамках многообразных организационно-правовых и организационно-управленческих структур. Степень взаимодействия этих субъектов различна - от непродолжительных разовых совместных операций до устойчивой интеграции в рамках корпоративных структур или сетевых образований.

Подводя итог первой главе, следует отметить, что система бюджетирования в современном виде является одним из ключевых механизмов управления в организации. Данная система выступает одновременно и как самостоятельная единица, и как часть механизма планирования. Внедрение бюджетирования способствует повышению конкурентоспособности компании, рационализации расходования ресурсов компании, повышению инвестиционной привлекательности организации.

Ключевое отличие бюджетирования и финансового планирования - нацеленность на разный конечный результат. Финансовое планирование устанавливает цель, а бюджетирование – способы достижения цели.

Планирование деятельности и бюджетирование – выступают инструментами эффективного управления. Управление в организации по средствам бюджетирования реализуется с помощью построения финансовой структуры – организации центров финансовой ответственности.

Бюджетирование в системе планирования активно применяется в организациях сферы услуг и в сетевых организациях. Данные процессы протекают с учетом особенностей организаций. Среди особенностей планирования на предприятиях сферы услуг можно выделить: исключение корпоративного уровня планирования, неоднородную степень стандартизации и централизации планирования, сокращение времени планирования и т.п. Среди особенностей бюджетирования можно выделить: упрощенность бюджетной модели, трудности определения базы исчисления затрат и пр.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В СФЕРЕ УСЛУГ

### 2.1. Методы планирования бюджетов использованные в системе бюджетирования

Бюджетное планирование в общем виде представляет собой набор действий и решений, результатом которых становится составление бюджета, в котором будут зафиксированы в численном выражении цели и планы на конкретный период (чаще всего год).

Обоснованный выбор методов бюджетирования (бюджетного планирования) обеспечит правильный выбор видов и формата построения бюджетов. При выборе метода планирования бюджетов важно учитывать влияние различных факторов, таких как размер организации, уровень централизации управления, динамики, среды функционирования и т.д.

Среди ученых и практиков не существует единогласного мнения относительно вариантов и структуры существующих методов планирования бюджетов, применяемых в системе бюджетирования. Такой подход становится проблемой в условиях изменчивости и неопределенности внешней среды, так как предприятия должны иметь возможность осуществлять обоснованный выбор методов планирования бюджетов. На основе имеющихся разработок, произведем классификацию методов планирования бюджетов (таблица 2.1):

Таблица 2.1.

Методы планирования бюджетов

Классификационный признак	Методы
По уровню приспособления планирования к изменениям среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабильно планирование</li> <li>– Гибкое планирование</li> <li>– Непрерывное планирование</li> </ul>

## Продолжение таблицы 2.1

Классификационный признак	Методы
В зависимости от порядка разработки бюджета	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Синхронное планирование</li> <li>– Последовательное планирование</li> </ul>
По уровню централизации бюджетного планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Централизованное планирование «Сверху вниз»</li> <li>– Децентрализованное планирование «Снизу вверх»</li> </ul>
По исходной базе бюджетного планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирование с нулевой базой</li> <li>– Планирование на базе предыдущих бюджетов</li> <li>– Наращивание</li> <li>– Приоритетное</li> <li>– Коэффициентный (индексный)</li> <li>– Факторный</li> </ul>
По способу расчета плановых бюджетных показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативный метод</li> <li>– Динамико-статистический метод</li> <li>– Экономико-математическое моделирование</li> <li>– Оптимизационно-вариантный метод</li> <li>– Метод бюджетной эластичности</li> <li>– Экспериментально-исследовательский</li> <li>– Метод экспертных оценок</li> <li>– Комплексный</li> </ul>
По выбору объектов бюджетного планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пооперационное планирование</li> <li>– Планирование по центрам ответственности</li> <li>– Планирование по видам бизнеса</li> <li>– Проектно и программно-целевой метод планирование</li> <li>– Смешанное (матричное) планирование</li> </ul>

Источник: [49, с.90]

Следует отметить, что в основе всех методов лежит балансовый подход.

Рассмотрим наиболее применяемые методы более подробно.

При планировании методом «Снизу вверх» бюджетная информация, поступающая к руководителям нижнего уровня от финансовых менеджеров, затем поступает к руководителям организации, собирается и сортируется. При таком подходе планирование бюджетов основывается на текущих возможностях подразделений. Однако данный подход не оптимален, в будущий бюджет могут быть заложены дополнительные риски, что в процессе исполнения бюджета приведет нерациональному использованию ресурсов.

Планирование «Сверху вниз». В рамках метода бюджеты отдельных структурных подразделений согласовываются; задаются контрольные показатели по реализации товаров и услуг, расходам на планируемый период. На основе этих показателей центры финансовой ответственности

расшифровывают будущий бюджет и делают его детализацию. Формирование бюджетов фактически осуществляется руководителями компании.

Планирование методом «прироста» или наращивание. При составлении бюджета на будущий период учитывается информация об уровне затрат и доходов полученных ранее. Полученные данные обрабатываются и изменяются под влиянием изменения характера или объема деятельности, уровня ожидаемых цен. Преимущество данного метода в его простоте, а недостаток – отсутствие анализа эффективности затрат.

Метод «Нулевого базиса». Данный метод делает возможным составление бюджета затрат для конкретной производственной сферы при уровне производства близкого или равного минимальному. Затем в отдельном документе определяются выгоды и затраты от дополнительного прироста деятельности. Данный метод на стадии планирования выявляет и решает проблемы, однако, он более затратный, чем метод прироста, как с точки зрения средств, так и с точки зрения временных затрат [49, с.91].

Метод синхронного планирования позволяет разрабатывать оптимальные бюджеты и согласовать интересы всех руководителей и подразделений.

Метод гибкого планирования учитывает пессимистические и оптимистичные прогнозы, позволяет разрабатывать прогнозы, соответствующие рынку, и корректировать бюджеты.

Комбинированный метод, одновременно учитывает реальные условия работы в подразделениях, мнение менеджеров низшего звена, а также помогает осуществлять координацию и направляет бюджеты на цели организации.

Метод бюджетного планирования на базе предыдущих бюджетов, в том числе целевой метод, основанный на использовании целевых показателей предприятия, допускает корректировку базовых бюджетных показателей с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды.

Нормативный метод планирования предполагает составление системы мониторинга бюджета на основе различных нормативов и норм, включающих в себя расходы на материалы, налоговые вычеты, нормы оплаты труда и т.п. Для

расчета соответствующих нормативов и норм применяется расчетно-аналитический способ, использующий актуальную техническую документацию и инновационные технологии.

Индексный метод планирования бюджетов, используемый в системе бюджетирования, предполагает анализ тенденций уровня действительной оплаты труда, реальных доходов, инфляции.

Метод экспертных оценок предполагает использование при планировании аналитические выводы квалифицированных экспертов вкупе с актуальными статистическими данными.

Отдельного внимания заслуживает планирование бюджетов с использованием метода матричного планирования. При использовании такого подхода важно грамотно систематизация используемых матриц и постепенное внедрение данного подхода на всех этапах планирования.

Недостатком использования данного методического подхода к реализации системы планирования в организации является его ограниченность – данная методика наиболее эффективна в начале жизненного цикла компании, занимающейся серийным производством.

На выбор методов бюджетного планирования влияют такие факторы как: размер предприятия; этап жизненного цикла предприятия; степень развития бюджетной системы на предприятии и др.

Периоды планирования бюджетов могут различаться в зависимости от потребностей компаний. Краткосрочные периоды могут подразумевать наличие бюджетов, составленных на месяц, в то время как долгосрочные могут включать в себя бюджеты, составленные на несколько лет.

Долгосрочные бюджеты могут быть разбиты на менее большие периоды для удобства подведения промежуточных итогов. Например, годовой бюджет может быть детализован на месячные бюджеты. Для более эффективного планирования бюджетов оптимально комбинировать горизонты планирования.

Рассмотренные методы планирования бюджетов позволяют предприятиям эффективнее использовать ограниченные ресурсы для

достижения желаемого результата, и делает бюджетирования прозрачным, что в условиях рынка является наиболее важным.

## 2.2. Анализ методических подходов к реализации системы бюджетирования в организации

В общем виде система бюджетирования является технологией финансового планирования, контроля и учета расходов и доходов, получаемых в результате деятельности компании, на всех уровнях управления, позволяющая анализировать текущие и прогнозируемые финансовые результаты деятельности.

Реализация системы бюджетирования в организациях может производиться с помощью различных методик поэтапно. Этапы реализации системы бюджетирования в обобщенном виде, применяемые вне зависимости от выбранного метода, представлены на рисунке 2.1:



Рисунок 2.1 – Этапы процесса бюджетирования, проводимого в организации  
Источник: [46, с.43].

Внедрение системы бюджетирования в организации дает возможность:

- составлять актуальные прогнозы деятельности компании;
- своевременно находить уязвимые места системы управления;

- просчитывать экономические последствия в случае отклонения от первоначального плана, с помощью финансовых моделей и принимать эффективные управленческие решения;
- координировать работу служб и структурных подразделения для достижения конечной цели;
- улучшить управляемость организацией с помощью своевременного выявления отклонения фактических результатов от запланированных [8, с.364].

Для введения системы эффективного функционирования бюджетного планирования деятельности компании выделяют следующие направления:

- информационная структуризация финансовых и материальных потоков, позволяющая спрогнозировать результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и провести анализ отклонения по статьям расходов и доходов с выявлением факторов влияющих на них;
- организация оперативного сбора и консолидации фактических и плановых показателей, отображающих итоги производственно-хозяйственной деятельности предприятия, за счет распределения функций бюджетного планирования по центрам ответственности за организацию управленческого и финансового учета;
- создание центров финансовой ответственности за реальный финансовый план, с конкретными исполнителями, отвечающими за его выполнение, для стимулирования исполнения бюджетов [34, с.401].

Вопросы методических подходов к реализации системы бюджетирования в организациях в разной степени рассматриваются различными авторами, однако единой систематизированной информации, касаемо данных подходов нет. В рамках исследования данного вопроса нами была составлена обобщающая таблица, наиболее часто используемых в организациях методических подходов к реализации системы бюджетирования в организациях, с определением содержания подходов и их недостатков. Разработанная таблица представлена в Приложении 2.

Использование того или иного подхода при реализации системы бюджетирования в организации должно учитывать специфику его деятельности, его масштабы, территориальное расположение и многие другие факторы, влияющие на его деятельность.

Реализации процесса бюджетирования в организации вне зависимости от применяемого подхода может происходить с помощью различных методик.

Для каждого предприятия актуальна своя специфика методик и варианта бюджетирования. При выборе оптимальной методики важно учитывать отраслевую составляющую предприятия и степень грамотности работы высшего руководства и менеджеров компании.

Реализация технологий бюджетирования предполагает, что постепенно традиционные технологии формирования и исполнения бюджетов предприятия и основанная на их данных система принятия управленческих решений будет дополняться и совершенствоваться новыми элементами.

### 2.3. Проблемы в реализации системы бюджетирования в планировании деятельности организации сферы услуг

Из-за специфики деятельности организаций в сфере услуг в процессе реализации системы бюджетирования в планировании могут возникнуть определенные проблемы. Некоторые из них присущи всем фирмам, а не только сфере услуг, а некоторые носят специфический характер.

В конце 2018 года исследовательская компания Aberdeen Group провела опрос с целью выявления проблем, с которыми сталкиваются компании при финансовом планировании, формировании бюджетов и прогнозировании. Участникам исследования было предложено назвать две основные причины, объясняющие, по их мнению, сложность реализации процесса бюджетирования в системе планирования в их компании. В опросе приняли участие сотрудники и руководители организаций, ведущих свою деятельность в сфере услуг.

Результаты опроса представлены на рисунке 2.2:



Рисунок 2.2 – Проблемы реализации системы бюджетирования в планировании деятельности организации сферы услуг

Источник: [25].

Результаты опроса показали, что 33 % участников считают, что основная проблема реализации процессов заключается в непонимании сущности и необходимости процессов бюджетирования и планирования. Из-за этого руководители считают бюджетный процесс слишком долгим и ресурсоёмким. Далее, 31 % опрошенных отметили проблемы с коммуникациями между подразделениями и участниками процессов. В результате, на формирование бюджета или плана тратится не только слишком много времени рядовых сотрудников (ценой невыполнения их повседневных обязанностей), но страдает и внутрикорпоративный обмен важной информацией, которая могла бы оказаться полезной при подготовке бюджетов. Однако, проблема не только в обычной сложности создания бюджетов и прогнозов. Около 30 % участников указали в качестве основной сложности не связанность процесса бюджетирования с общей политикой и стратегией компании. Среди принявших участие в опросе, 27 % отметили в качестве проблемы, затрудняющей реализацию процесса бюджетирования в планировании деятельности организации – неэффективную систему распределения ответственности лиц, участвующих в процессе реализации бюджетирования. 22 % респондентов

считает, что изменчивость рынка создаёт необходимость учитывать происходящие изменения. Без понимания сути изменений, затрагивающих показатели эффективности и прочие данные, руководители бизнес - подразделений не могут обновлять свои прогнозы, чтобы соответствовать текущим бизнес - условиям. Кроме того респондентами в качестве проблем было отмечено: использование зарубежных методик бюджетирования и планирования – 18 %, сложность определения затрат – 15%.

Условно, названные проблемы можно разделить на 4 группы: концептуальные, методологические, управленческие и аналитические.

1 группа - концептуальные проблемы. К данной группе можно отнести:

- нежелание руководства тратить ресурсы и время на внедрение и разработку процессов бюджетирования и планирования, в виду отсутствия четкого понимания сущности процессов, их необходимости и механизмов реализации. Кроме того некоторые сотрудники могут препятствовать возможностям внедрения процессов, ввиду потенциального повышения уровня их ответственности и расширения обязанности в случае реализации процессов бюджетирования и планирования.

- отсутствие связи между процессами бюджетирования и планирования и общей политикой и стратегией компании.

2 группа – методологические проблемы:

- использования зарубежных методик без адаптации их к отечественным реалиям. Это малоэффективно в виду существенных различий отечественной и зарубежных экономик;

- отсутствие целостной картины деятельности организации, вызванное планированием отдельных областей.

3 группа – аналитические проблемы, вызванные непостоянством рынка и необходимостью учета происходящих изменений. К ним относятся:

- проблемы с коммуникацией и координацией между подразделениями и сотрудниками. Отсутствует четкая система подачи и обмена информацией, вызванная особенностями организационной структуры компаний

сферы услуг. Данная проблема затрудняет принятие оперативных решений, кроме того, поступающая информация может быть неточной. Все вышеперечисленное затрудняет процесс корректировки принятых планов и бюджетов и снижает управляемость непредвиденными ситуациями.

- несопоставимость показателей в разных подразделениях фирмы;
- отсутствие единых показателей оценки эффективности деятельности бюджетных единиц;
- чрезмерный контроль и детализация данных;
- необоснованность частых пересмотров планов и бюджетов.

4 группа – управленческие проблемы, к которым относятся:

- неэффективную систему распределения ответственности лиц, участвующих в процессе реализации планирования и бюджетирования в организациях. Зачастую, в организациях отсутствуют реальные механизмы стимулирования ответственности за нарушения при реализации данных процессов. Кроме того, могут возникать ошибки в правильности выделения центров ответственности, вызванные спецификой сферы услуг. Это свою очередь может вызвать ошибки при контроле и внесении корректировок в составляемые планы и бюджеты компании;

- органы принятия бюджетных решений фактически отсутствуют, в виду отсутствия или неэффективности финансовой структуры организации;
- недостаточная вовлеченность в процесс руководства компаний.

Кроме вышеперечисленных групп проблем, можно выделить некоторые специфические проблемы, вызванные особенностями функционирования организаций в сфере услуг:

1. Зависимость процесса бюджетирования и планирования от реакции предприятий сферы обслуживания на изменение спроса. Организации данной сферы особо чувствительны к потребностям и спросу населения, а так как во многом спрос на услуги определяют личные предпочтения и отношением потребителей к тому или иному поставщику услуг, это обостряет проблему.

Организации, работающие в сфере услуг, не могут создавать запасы своего товара, и тем самым компенсировать возможные потери из-за изменчивости потребительских предпочтений.

2. Сложность в определении затрат в организациях данной сферы, учитываемых в процессе реализации систем бюджетирования и планирования. В виду неоднородности оказываемых услуг и индивидуальности запросов потребителей, а так же отсутствия стандартизации оказываемых услуг, организации могут столкнуться со специфическими затратами, не все из которых можно спланировать заранее или учесть при составлении бюджета.

3. При реализации процесса планирования и бюджетирования на предприятиях сферы услуг следует учитывать, что основой производительности выступает не технологии и производственные методы, а степень профессионализма сотрудников, оказывающих услуги потребителям.

4. Процесс реализации бюджетирования и планирования осложняется отсутствием у большинства организаций адекватной и достоверной информации о конкурентоспособности оказываемых услуг и конкурентной среде на отраслевых рынках [2, с.40 – 41]

Для решения вышеперечисленных проблем необходимо проведение в организациях следующих мероприятий:

- разработка и внедрение методологической базы, включающей в себя единые стандарты бюджетирования; определение прав и обязанностей, полномочия и ответственность участников процесса.
- разработка качественного и доступного программного обеспечения для автоматизации процесса бюджетирования;
- обеспечение постоянного мониторинга внешних и внутренних факторов, влияющих на хозяйственную деятельность фирмы, с целью оперативной корректировки планом и бюджетов;
- грамотное информирование всех сотрудников фирмы о сущности, целях и задачах проводимых процессов;

- повышение мотивации персонала к выполнению планов и обеспечению эффективной реализации процессов планирования и бюджетирования;
- проведение обучения и повышение квалификации сотрудников, непосредственно задействованных в процессах бюджетирования и планирования;
- адаптация и применение зарубежного опыта бюджетирования в планировании.

Реализация данных мероприятий, а также учет специфики сферы, в которой функционирует компания, позволит создать необходимые условия для внедрения механизма бюджетирования в планировании деятельности организации. Наличие таких проблем как: не понимание сущности и необходимости бюджетирования; проблемы с коммуникацией и координацией при реализации процесса; несвязность процесса бюджетирования с общей политикой и стратегией компании; неэффективная система распределения ответственности – определяют необходимость совершенствования механизма бюджетирования в планировании деятельности компании.

Во второй главе были рассмотрены методы планирования бюджетов, используемые в системе бюджетирования. Среди наиболее применяемых методов можно выделить метод «Снизу вверх» - информация необходимая для процесса бюджетирования поступает от менеджеров низшего звена через руководителей нижнего уровня до руководителей организации; метод «Сверху вниз» - бюджеты формируются фактически руководством компании.

Использование грамотных методов планирования бюджетов позволяет эффективнее использовать ограниченные ресурсы для достижения желаемого результата, и делает бюджетирования прозрачным.

Был проведен анализ методических подходов к реализации системы бюджетирования, результатом которого, стало составление обобщающей таблицы, классифицирующей методические подходы к реализации системы бюджетирования в организациях с определением недостатков каждого подхода.

Были определены и сгруппированы проблемы реализации систем бюджетирования и планирования в организациях сферы услуг. Среди наиболее часто встречающихся проблем можно выделить: отсутствие четкого понимания сущности процессов планирования и бюджетирования, использования зарубежных методик без необходимой адаптации, отсутствие единых показателей оценки эффективности деятельности бюджетных единиц, сложность в определении затрат в организациях сферы услуг и др.

Для решения указанных проблем было предложено проведение различных мероприятий, среди которых: разработка и внедрение методологической базы, включающей в себя единые стандарты бюджетирования; повышение мотивации персонала к выполнению планов и обеспечению эффективной реализации процессов планирования и бюджетирования и т.п.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ И ЕГО АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА KAROUS PROFESSIONAL ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

#### 3.1. Совершенствование механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг

Совершенствование планирования в организации с использованием механизма бюджетирования должно происходить после четкого определения всех возможных критериев гарантии эффективности внедрения системы, и устранения или минимизации внешних ограничений, которые могут повлиять на процесс планирования. Система планирования, основанная на бюджетировании должен учитывать проблемы и принципы данной технологии, а также структуру, специфику отрасли и вид деятельности предприятия, на котором данный процесс будет применен. Такая необходимость обусловлена особенностями рыночных процессов в стране и разницей технологических процессов предприятий разных отраслей.

Наиболее частой причиной неудачного внедрения механизма бюджетирования в системе планирования деятельности, как было выявлено ранее, становится отсутствие у руководства четкого понимания сути и возможностей бюджетирования. Кроме того механизм бюджетирования может оказаться не эффективным в случае отсутствия у компании четких стратегических целей, необходимой документации. Помимо этого конкретная методика постановки системы управления на основе бюджетирования отсутствует. Поэтому совершенствование механизма бюджетирования в системе планирования важно начать с разработки алгоритма внедрения данного

процесса в систему управления организацией. Разработанный алгоритм представлен в Приложении 3.

Внедрение процесса бюджетирования – сложная разнонаправленная деятельность, подразумевающая большие затраты, как материальные, так и временные. Именно поэтому первым блоком в реализации предложенного алгоритма становится оценка текущей ситуации, системы планирования, выявление проблем и определение их причин. В случае выявления взаимосвязи недостатков планирования с отсутствием механизма бюджетирования, принимается решение о внедрении механизма бюджетирования в планирование деятельности организации. Для каждой проблемы определяются пути решения, и последующие мероприятия алгоритма строятся в соответствии с определенными путями.

Грамотное определение участников процесса и эффективное распределение ролей, полномочий и ответственности – важная задача, стоящая перед руководством компании. Создание группы внедрения становится ключевым этапом алгоритма перехода на управление с использованием механизма бюджетирования в системе планирования. Цель такой группы должна соотноситься с целью становления системы управления, основанной на бюджетировании, а также со стратегическими целями компании.

Численность группы внедрения может варьироваться от двух до десяти человек, в зависимости от организационной структуры компании и задач. Для обеспечения эффективности проведения процесса руководство компании должно определить руководителя проектной группы. Такой руководитель будет обладать определенными полномочиями и непосредственно отвечать за достижение поставленных целей и задач. Руководитель проектной группы должен обладать следующими характеристиками:

Знание процесса управления с применением бюджетирования

- понимание и предугадывание всех возможных последствий тех или иных начинаний в рамках процесса;
- умение преодолевать сопротивление изменениям в коллективе;

- умение организовывать работу в группе и направлять ее в необходимое направление;

- имеет уважение и авторитет среди коллег.

В свою очередь руководитель получит возможность:

- влиять на процесс и потоки финансовых ресурсов в рамках проекта;

- определять ответственность и полномочия сотрудников в группе.

Скорость и эффективность внедрения механизма бюджетирования в систему планирования будет напрямую зависеть от компетенции и навыков сотрудников, вовлеченных в проект.

Кроме определения численности и состава группы внедрения, на данном этапе возможно создание программы мотивации для участников группы, где размер вознаграждения будет напрямую зависеть от достижения установленных целевых показателей.

Затем, на основании требований к механизму бюджетирования разрабатывается план мероприятий. В общем виде в рамках реализации алгоритма он будет представлять собой систему, определяющую последовательность и сроки выполнения необходимых работ. Важный момент при составлении плана – определение длительности каждого этапа и всей работы в общем, которую сможет выполнить проектная группа. План мероприятий, представленный в виде графика работы, предназначен облегчить осуществление деятельности проектной группы, определить стадию проекта, выявить текущие проблемы. Он отражает перечень действий, которые необходимо выполнить для достижения цели и определяет степень ответственности и необходимые к достижению результаты работы.

После согласования плана наступает этап реализации запланированных мероприятий, в рамках которых проводят переподготовку и обучение сотрудников, разрабатывают необходимую документацию, описывающую систему и особенности функционирования механизма бюджетирования в системе планирования. В качестве подобных документов могут выступать: положения о бюджетировании; финансовая структура и т.д. Перечисленные

документы дают возможность своевременно скорректировать план мероприятий в случае выявления расхождений с установленным графиком.

После того как группа внедрения выполнит план мероприятий, проводится мониторинг эффективности мероприятий и оценка усовершенствованной системы планирования – это заключительный этап алгоритма. В качестве завершения работы проектной группы производится обсуждение, где подводят итоги работы группы и процесса внедрения бюджетирования. В случае, если полученные результаты внедрения механизма не соответствуют установленным требованиям, проводится анализ неудач и пересмотр требований, после этого этапы алгоритма повторяются.

Таким образом, разработанный алгоритм совершенствования механизма бюджетирования в системе планирования в организациях сферы обслуживания является комплексной программой, которая гарантирует решение выявленных ранее проблем внедрения. Плановый подход к процессу позволяет руководителям вникнуть в сущность процесса, а предварительная оценка ситуации и выявление проблем планирования обосновывает необходимость бюджетирования. Создание группы внедрения и определение руководителя позволяет решить проблему с коммуникацией и координацией, а также увеличивает эффективность распределения ответственности. Определение требований к механизму увязывает процесс с общей политикой и стратегией компании. При условии закрепления алгоритма в локальных нормативных актах процесс станет доступным и понятным всем его участникам, и будет способствовать росту ответственности за конечные итоги деятельности.

### 3.2. Анализ состояния систем планирования и бюджетирования в филиале Karous Professional в Тюменской области

Компания «Karous» – один из крупнейших и динамично развивающихся брендов на рынке косметики в Москве, регионах России и странах СНГ.

Головная компания была основана в 2001 году и стала первой отечественной маркой на рынке профессиональной косметики, несмотря на то, что производство косметики происходило в Италии.

Миссия компании состоит в том, чтобы «воплощать идеи, создающие и поддерживающие красоту на профессиональном и любительском уровне».

Ассортимент продукции компании состоит из:

- профессиональной косметики для ухода за волосами;
- декоративных лаков, гель-лаков, средств для маникюра и педикюра;
- средств для парафинотерапии, депиляции;
- косметики для мужчин.

Компания поставляет косметику в салоны красоты и в собственные розничные магазины, а также осуществляет продажу через интернет.

Кроме производственной и торговой деятельности, компания проводит учебные семинары по использованию собственных средств [39].

В городе Тюмени филиал компании «Carous» осуществляет деятельность по продаже через сеть розничных магазинов, а так же интернет-магазин с 2012 года, и является официальным дистрибьютором по Тюменской области.

Организационная структура компании представлена на рисунке 3.1:

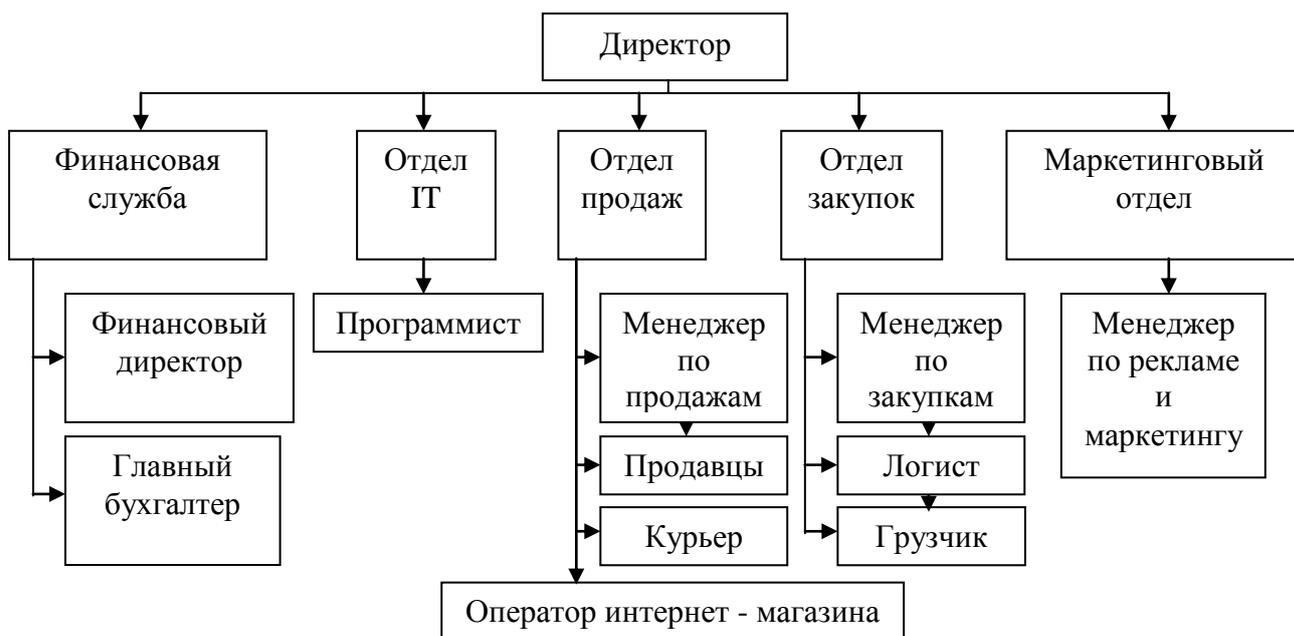


Рисунок 3.1 – Организационная структура Carous Professional

Источник: составлено автором на основании [26]

Аппарат управления состоит из руководителей высшего и среднего звена. К руководителям высшего звена относится Директор, Финансовый директор и Главный бухгалтер. Руководители среднего звена – это старшие менеджеры отделов (продаж, закупок и т.д.).

Основные функции аппарата управления заключаются в разработке и реализации стратегии предприятия, постановке коммерческих и организационных целей, разработка плана достижения целей, планировании и организации работы подразделений и служб компании.

Финансовая служба – это обеспечивающее подразделение, занимается вопросами внутреннего учета, отчетности. Руководителем финансовой службы является финансовый директор.

Финансовый директор совместно с директором определяет план продаж, распределяет функционал, контролирует достижение плановых показателей на основании отчетности. Функции операционного управления выполняют менеджеры отделов.

Менеджер по закупкам ведет работу с поставщиками, анализирует продажи, комплектует заказы, формирует, оформляет и архивирует сопроводительную документацию: товарные накладные, счета-фактуры, договора поставки и т.д.

Начисление заработной платы, а так же произведение налоговых и иных социальных отчислений ведет главный бухгалтер. Бухгалтерский учет в организации ведется силами структурного подразделения – бухгалтерией, возглавляемой главным бухгалтером, непосредственно подчиненным руководителю организации.

Проведем анализ финансового состояния и эффективности деятельности филиала Karous Professional в Тюменской области в период с 2016 по 2018 года.

В первую очередь рассмотрим динамику и структуру баланса компании Karous Professional за последние три года (Приложение 4).

Анализ динамики и структуры активов баланса Karous Professional показал отсутствие внеоборотных активов, при 100 % текущих активов. За рассматриваемый период можно отметить снижение объема оборотных активов на 34,4 % или на 3011 тыс. руб. На снижение оборотных активов в значительной мере повлияло снижение запасов и дебиторской задолженности. Снижение запасов может отрицательно сказаться на непрерывности сбытового процесса.

В структуре оборотных активов в 2018 году преобладает дебиторская задолженность, которая составляет 39,4% общего объема

Несмотря на уменьшение активов, собственный капитал показал положительную динамику и увеличился на 47,9 %, что можно охарактеризовать как положительную динамику изменения имущественного положения компании. В основном на увеличение капитала повлияло увеличение суммы нераспределенной прибыли в 2018 году на 47,2 %. Рост данного показателя свидетельствует об эффективной работе менеджмента компании.

В 2018 году можно отметить снижение краткосрочных обязательств на 54,1%, что свидетельствует о том, что Karous Professional не привлекал новых краткосрочных заемных средств (данный показатель снизился на 71,8 %). Снижение краткосрочных обязательств оказывает положительное влияние на текущую ликвидность компании.

Общая динамика пассивов компании отрицательна (-34,4 %), что означает уменьшение общей суммы финансовых ресурсов компании для осуществления своей деятельности.

В 2018 году пассивы состояли на 56,3 % из краткосрочных обязательств и на 43,7 % из собственного капитала. Собственный капитал в основном составляла нераспределенная прибыль (99,6%). Краткосрочные обязательства составляли кредиторская задолженность (66,9 %) и заемные средства (33,1 %)

Проведем оценку стоимости чистых активов организации Karous Professional в 2016 – 2018 годах (таблица 3.1):

Таблица 3.1

Оценка стоимости чистых активов в филиале Karous Professional в Тюменской области в 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолют. откл. 2018/2016, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Чистые активы	1699	2301	2512	813	47,9
2. Уставный капитал	-	10	10	10	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	1699	2291	2502	803	47,3

Источник: составлено автором на основании [10]

Чистые активы значительно превышают уставный капитал компании. За анализируемый период, сумма чистых активов выросла на 47,9 %. Такое соотношение и рост активов положительно характеризует финансовое состояние Karous Professional и в полной мере удовлетворяет требования к необходимому размеру чистых активов организации.

Проведем анализ финансовой устойчивости филиала Karous Professional в Тюменской области за 2016 – 2018 года (таблица 3.2):

Таблица 3.2.

Основные показатели финансовой устойчивости филиала Karous Professional в Тюменской области в 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение показателя 2018/2016	Нормативное значение показателя для данной отрасли
1. Коэффициент автономии	0,19	0,21	0,44	0,25	Не менее 0,4 (оптимальное 0,5-0,7).
2. Коэффициент финансового левериджа	4,16	3,85	1,29	-2,87	1,5 и менее (оптимальное 0,43-1).
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,19	0,21	0,44	0,25	0,1 и более.
4. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,02	0,09	0,11	0,09	0,1 и более.
5. Коэффициент обеспеченности запасов	0,33	0,28	1,20	0,87	0,5 и более.

Источник: составлено автором на основании [10]

В 2018 году, значение коэффициента автономии составило 0,44, что означает, что доля собственного капитала в общем капитале филиала Karous Professional в Тюменской области составляет 44 % - это нормальное значение. В 2016 и 2017 году степень зависимости организации от заемного капитала высока – доля собственного капитала в общем капитале филиала Karous Professional составляла 19 % и 21 %. За анализируемый период значение коэффициента выросло на 0,25 %.

Коэффициент финансового левериджа в 2018 году был равен 1,29. В 2016 и 2017 году значение коэффициента превышало нормальное значение, и составляло 4,16 и 3,85. Превышение допустимого значения отражало высокую зависимость филиала Karous Professional от заемных средств и высокий предпринимательский риск. Снижение коэффициента до предела нормального значения – положительная динамика, означающая рост независимости компании.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в 2018 году составило 0,44. В 2017 году значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами равнялось 0,21, а в 2016 – 0,19. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами сохранял нормальные значения в течение всего периода.

В 2018 году коэффициент мобильности оборотных средств был равен 0,11, и демонстрировал рост по сравнению с показателем 2016 года (0,02) на 0,09. Рост показателя отражает ускорение оборачиваемости имущества филиала Karous Professional в Тюменской области.

Значение коэффициента обеспеченности запасов в филиале Karous Professional в Тюменской области в 2018 году равнялось 1,2. В 2016 и 2017 годах значение коэффициента было ниже нормы и составляло 0,33 и 0,28 соответственно. Низкое значение коэффициента отражает финансовую неустойчивость компании, однако рост значения в 2018 году, свидетельствует об улучшении текущего положения компании.

Произведем расчет коэффициентов ликвидности (таблица 3.3):

## Анализ коэффициентов ликвидности Karous Professional за 2016 -2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение показателя 2018/2016	Нормативное значение показателя
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,27	1,26	1,77	0,5	Нормальное значение для данной отрасли: $\geq 1,8$ .
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,52	0,36	1,13	0,61	Нормальное значение: $\geq 1$
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,12	0,19	0,17	Нормальное значение: $\geq 0,2$

Источник: составлено автором на основании [10]

Значение коэффициента текущей ликвидности в 2018 году приблизилось к нормальному значению и составило 1,8. В 2016 году значение коэффициента было 1,2, в 2017 году – 1,3. За два года прирост значения коэффициента составил 0,5. Недостаточное значение коэффициента означает неспособность компании погашать текущие обязательства только за счет оборотных средств. Однако положительная динамика коэффициента указывает на рост платежеспособности компании.

В 2016 и 2017 годах значение коэффициента быстрой ликвидности было ниже нормы и составляло 0,52 и 0,36 - это означает недостаток у организации ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств. В 2018 году коэффициент показал положительную динамику и вырос до значения 1,13.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности было ниже нормы в течение всего рассматриваемого периода. Это означает, что менее 20% краткосрочных долговых обязательств компания могла покрыть за счет денежных средств и их эквивалентов. Однако динамика коэффициента положительна, и в 2018 году его значение приблизилось к нормальному.

Анализ платежеспособности компании Karous Professional показал низкую платежеспособность компании. Однако положительная динамика коэффициентов ликвидности в 2018 году свидетельствует об изменении данного положения в лучшую сторону.

Проанализируем основные финансовые результаты деятельности компании Karous Professional в 2017 – 2018 годах (таблица 3.4):

Таблица 3.4

Динамика финансовых результатов деятельности Karous Professional в 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	Отклонение 2018/2017		Отклонение 2018/2016	
				Абс., тыс. руб.	Темп роста %	Абс., тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	27901	27641	27013	-628	-2,3	-888	-3,2
Себестоимость продаж	(23548)	(23398)	(22535)	-863	-3,7	-1013	-4,3
Валовая прибыль (убыток)	4353	4243	4478	235	5,5	125	2,9
Коммерческие расходы	(3535)	(3187)	(3840)	653	20,5	305	8,6
Прибыль (убыток) от продаж	818	1056	638	-418	-39,6	-180	-22,0
Прочие доходы	11	0	4	4		-7	-63,6
Прочие расходы	(363)	(316)	(337)	21	6,6	-26	-7,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	466	740	305	-435	-58,8	-161	-34,5
Текущий налог на прибыль	(99)	(148)	(94)	-54	-36,5	-5	-5,1
Чистая прибыль (убыток)	367	592	211	-381	-64,4	-156	-42,5

Источник: составлено автором на основании [10]

В течение анализируемого периода можно отметить снижение выручки на 3,2 % или 888 тыс. руб. в Karous Professional. Кроме выручки, отрицательную динамику показала прибыль от продаж – за анализируемый период ее размер уменьшился на 22 % или на 180 тыс. рублей. Снижение данных показателей свидетельствует об уменьшении объема реализации продукции, что в свою очередь связано со снижением покупательской способности потребителей. Кроме того, снижение прибыли от продаж свидетельствует о снижении эффективности операционного процесса компании. Рост валовой прибыли на 2,9 % за анализируемый период означает эффективность контроля за себестоимостью продаж.

Кроме снижения ключевых показателей деятельность, можно отметить рост расходов. Так, например сумма коммерческих расходов выросла с 2016 по 2018 год на 305 тыс. руб. или на 8,6 %. Рост коммерческих расходов означает стремление к наращиванию сбыта и продвижению продукции. Себестоимость

производимой продукции снизилась на 1013 тыс. руб. или на 4,3%, т.к. объемы реализации уменьшились.

Чистая прибыль за анализируемый период уменьшилась на 42,5 % или на 156 тыс. рублей.

Прибыль показывает абсолютный эффект деятельности предприятия без учета ресурсов, вложенных предприятием для осуществления своей деятельности, поэтому его следует дополнять таким основным, обобщающим показателем эффективности хозяйственной деятельности предприятия, как рентабельность. Рентабельность отражает эффективность использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств и является финансовым результатом деятельности фирмы.

Рассмотрим основные показатели рентабельности Karous Professional за 2016 – 2018 гг. (таблица 3.5):

Таблица 3.5

Динамика показателей рентабельности Karous Professional за 2016- 2018гг., %

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2018-2016	
				Абс.	%
Рентабельность продаж	2,9	3,8	2,4	-0,5	-17,2
Рентабельность продаж по EBIT	1,7	2,7	1,1	-0,6	-35,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли	1,3	2,1	0,8	-0,5	-38,5
Рентабельность собственного капитала (ROE)	24	30	9	-15	-62,5
Рентабельность активов (ROA)	4,6	5,9	2,5	-2,1	-45,7

Источник: составлено автором на основании [10]

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в Karous Professional за анализируемый период показатели рентабельности имеют положительное значение, что свидетельствует о получении прибыли по результатам деятельности от вложения средств.

Рентабельность продаж показывает, что с каждого рубля реализованной продукции, компания получает 2,9; 3,8 и 2,4 копейки прибыли. При расчете рентабельности продаж, используя прибыль от продаж, можно отметить отрицательную динамику рентабельности, кроме того, значение показателя

ниже нормального значения для данной отрасли (больше или равно 4 %).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за период в 2018 году составил 1,1%. За два года, динамика показателя была отрицательной и снизилась на 35,3 %.

Расчет рентабельности продаж с использованием чистой прибыли, показывает положительную динамику в период с 2016 по 2017 год и отрицательную динамику (-38,5 %) за весь исследуемый период. Отрицательная динамика рентабельности продаж свидетельствует о том, что в компании наблюдается снижение цен на продукцию, при неизменности затрат, либо рост затрат при неизменности цен на продукцию. Оба этих момента свидетельствуют о не эффективной финансовой деятельности компании. Кроме того, следует отметить, что рентабельность продаж по чистой прибыли для данной отрасли  $\geq 2$  %, а так как полученные нами показатели ниже, это свидетельствует о снижении конкурентоспособности компании, не связанной с ценовым фактором.

Рентабельность собственного капитала увеличилась в 2017 году на 25%. Однако в 2018 году произошло падение показателя на 30% и его значение составило 9 %. В общем, за весь период 2016 – 2018 гг. рентабельность активов снизилась на 62,5 %. Исходя из полученных данных, доля чистой прибыли в собственном капитале Karous Professional составляет 24, 30 и 9% соответственно. Нормальное значение рентабельности капитала для данной отрасли составляет более 14 %. Снижение коэффициента, свидетельствуют о не оптимальном соотношении собственного и заемного капитала в компании.

Значения показателя рентабельности активов свидетельствуют о том, что на 1 рубль, вложенный в активы, компания получает 4,6; 5,9 и 2,5 копеек прибыли. Значения показателя в 2016 и 2018 годах меньше нормы по отрасли (норма для данной отрасли  $\geq 5$  %). Отрицательная динамика данного показателя (снижение на 45,7 % за весь период), говорит об ухудшении эффективности деятельности компании.

Подводя итог анализу финансового положения и результатов деятельности Karous Professional за 2016 – 2018 год можно отметить следующие основные моменты.

Итогом деятельности компании является положительный финансовый результат – чистая прибыль за исследуемый период имеет положительное значение. Чистые активы превышают уставный капитал и имеют положительную динамику. Компания в нормальной степени обеспечена собственными оборотными средствами. Указанные факторы положительно характеризуют финансовое положение компании.

Однако, несмотря на положительные моменты, следует отметить ухудшение финансового положения Karous Professional в 2018 году. Так, коэффициенты ликвидности, рентабельности активов – показали отрицательную динамику и их значения ниже нормы. Выручка и размер чистой прибыли сократились.

Анализируя текущие состояние планирования в организации можно отметить несколько ключевых направлений: директор составляет план продаж, бухгалтерия фиксирует поступление денежных средств, расходы и дебиторскую задолженность, менеджер по закупкам планирует транспортные расходы и поступление продукции на склад и в точки продаж, менеджер по продажам формирует заявки на закупку и пополнение ассортимента товаров.

Проанализируем исполнение плана продаж в 2017 - 2018 гг. (таблица 3.6):

Таблица 3.6.

Исполнение плана продаж Karous Professional в 2017 - 2018 гг., тыс. руб.

Группы товаров	2017 год		2018 год		Изменение (2017)		Изменение (2018)	
	План	Факт	План	Факт	Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
Товары для волос	16517	16287	16459	16119	-230	99	-340	98
Товары для лица и тела	6397	6027	6281	5881	-370	94	-400	94
Мужские товары	3289	3125	3196	3006	-164	95	-190	94
Техника и аксессуары	2267	2202	2258	2007	-65	97	-251	89
Итого	28470	27641	28194	27013	-829	97	-1181	96

Источник: составлено автором на основании [10]

Анализируя таблицу можно отметить невыполнение плана продаж по всем показателям, несмотря на запланированное повышение продаж на 2 % в 2018 году. Наибольший процент невыполнения плана в 2018 по группе товаров техника и аксессуары (план невыполнен на 11 %). Компания недополучила запланированной прибыли на сумму 1181 тыс. руб. в 2018 году и 829 тыс. руб. в 2016 году.

Невыполнение плана вызвано составлением плана без анализа предыдущих периодов деятельности, без обоснования конкретных показателей. Кроме того не учитывалась сезонность продаж и уровень спроса на различные категории товаров.

Кроме плана продаж в компании составляют примерный план коммерческих расходов, рассмотрим его выполнение подробнее (таблица 3.7):

Таблица 3.7

Выполнение плана коммерческих расходов филиала Karous Professional в 2017 - 2018 годах, тыс. руб.

Группы расходов	2017 год		2018 год		Изменение (2017)		Изменение (2018)	
	План	Факт	План	Факт	Абс.	Отн., %	Абс.	Отн., %
Доставка собственным транспортом	1272	1272	1272	1554	0	100	282	122
Прочие переменные расходы	641	613	590	904	-28	96	314	153
Реклама и продвижение товара	806	806	806	886	0	100	80	110
Зарплата сбытового персонала	216	216	216	216	0	100	0	100
Аренда склада	100	100	100	100	0	100	0	100
Зарплата складского персонала	180	180	180	180	0	100	0	100
Итого	3215	3187	3164	3840	-28	99	676	121

Источник: составлено автором на основании [10]

Перевыполнение плана в 2018 вызвано составлением плана без анализа предыдущих периодов деятельности, без обоснования конкретных показателей: не учтены ставки коммерческих расходов и т.п.

Анализ системы планирования показал несоответствие фактических показателей запланированным. Такая ситуация возникала из-за отсутствия анализа прошлых лет, обоснованности показателей. Кроме того в компании отсутствуют бюджеты продаж, движения денежных средств, бюджет доходов и расходов – бюджетный цикл получается неполным. Все вышеперечисленное приводит к тому, что компания терпит незапланированные убытки, выручка компании снижается, увеличивается риск сбоев поставок товара, отсутствует заинтересованность в эффективной деятельности у персонала. Все это делает необходимым внедрение механизма бюджетирования в систему планирования деятельности Karous Professional для повышения показателей эффективности деятельности компании и улучшения ее текущего положения.

### 3.3. Апробация механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг на примере филиала Karous Professional Тюменской области и оценка его эффективности

Анализ текущей деятельности и системы планирования филиала Karous Professional в Тюменской области показал наличие таких проблем как: несоответствие фактических показателей запланированным параметрам, снижение эффективности деятельности, неполный бюджетный цикл, что в конечном итоге может привести к ухудшению финансовых показателей компании, росту убытков и снижению прибыли. Для решения данных проблем было предложено внедрение усовершенствованного, в параграфе 3.1, механизма бюджетирования в систему планирования деятельности филиала Karous Professional в Тюменской области.

Апробация предлагаемого алгоритма внедрения усовершенствованного механизма бюджетирования в систему планирования была начата с 31.12.2018 года на Karous Professional. В первую очередь директор Karous Professional назначил финансового директора ответственным за процесс внедрения

управления, основанного на бюджетировании. Финансовый директор должен был сформировать команду внедрения с обоснованным составом группы по количеству и качеству и определить сроки реализации проекта. Было принято решение проводить проект совершенствования системы управления на основе бюджетирования собственными силами, для сокращения затрат по проекту. Длительность работы группы была рассчитана на 3 месяца. В результате проведенной работы структура и функциональные обязанности были распределены между участниками группы следующим образом (таблица 3.8):

Таблица 3.8

Структура и функциональные обязанности проектной группы по внедрению бюджетирования в систему планирования Karous Professional

Роль	Функции	Должность
Ответственный за процесс	1. ответственность за внедрение управления на основе бюджетирования; 2. формирование команды внедрения; 3. руководство командой внедрения; 4. контроль за внедрением управления на основе бюджетирования	Финансовый директор
Руководитель проектной группы	1. расчет стоимости проекта; 2. разработка плана мероприятий по разработке и внедрению управления на основе бюджетирования; 3. обоснование и разработка перечня требуемых организационных изменений.	Финансовый директор
Специалисты по внедрению управления на основе бюджетирования	1. разработка структуры информационного взаимодействия сотрудников подразделений 2. разработка стандартов, нормативных документов, регламентирующих управление на основе бюджетирования.	Менеджеры отделов продаж и закупок

Источник: [составлено автором]

В качестве основной задачи проектной группы определили необходимость формирования плановых и фактических бюджетов на основе ЦФО с целью наделения руководителей Karous Professional финансовой ответственностью за бюджеты. В рамках данной задачи был сформирован план – график мероприятий, в котором был обозначен комплекс мероприятий, выполняемых на этапах стадии разработки и внедрения системы бюджетирования, определены сроки и назначены ответственные лица.

Расходы на реализацию проекта были рассчитаны как размер премиального фонда участникам проектной группы и привлекаемым сотрудникам и составили 96 тысяч рублей в случае некачественного выполнения внедрения и 132 тысячи рублей в случае успешного внедрения.

Расчет общего премиального фонда проектной группы проводится, исходя из фонда оплаты труда всех членов проектной команды, коэффициента мотивации и планового времени работ по проекту с учетом поправочного коэффициента (формула 1):

$$П = ФОТ \times К1 \times Т \times К2 \quad (1)$$

где П – премиальный фонд участников проекта;

ФОТ – фонд оплаты труда всех членов проектной команды;

К1 – коэффициент мотивации, устанавливается не ниже 0,25;

Т – плановое время работ по проекту;

К2 – поправочный коэффициент, определяется исходя из качества выполнения проекта, может уменьшить или увеличить премию.

$$П1 = 114000 \times 0,35 \times 3 \times 0,8 = 95760$$

$$П2 = 114000 \times 0,35 \times 3 \times 1,1 = 131670 \text{ руб.}$$

Для того чтобы определить последовательно работы проектной группы, в первую очередь разработан план реализации проекта, состоящий из плана – графика выполнения необходимых мероприятий, представленный в Приложении 5. В первую очередь издается приказ о внедрении системы бюджетирования на основе ЦФО в систему планирования компании. Затем проектная группа осуществляет построение финансовой структуры компании. На основании разработанной финансовой структуры распределяют ответственность между структурными подразделениями организации. Своевременно делегированные полномочия и распределение ответственности между подразделениями и сотрудниками позволит эффективнее реализовать систему бюджетирования.

Разработка финансовой структуры филиала Karous Professional осуществлялась по следующей схеме:

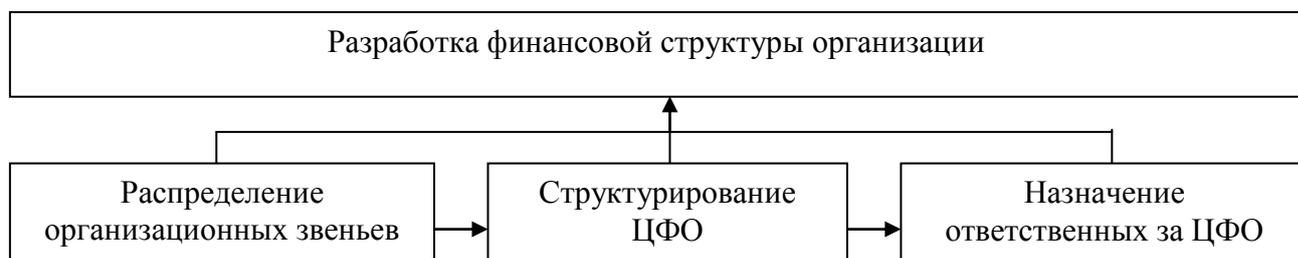


Рисунок 3.2 – Этапы разработки финансовой структуры организации

Источник: [составлено автором]

Для разработки финансовой структуры Karous Professional, на основании организационной структуры были выделены центры финансовой ответственности.

Распределение организационных звеньев компании Karous Professional по ЦФО представлено в таблице 3.9:

Таблица 3.9

Классификация организационных звеньев филиала Karous Professional в Тюменской области по типам ЦФО

Организационные звенья	ЦИ	ЦД	ЦП	ЦЗ
Администрация	х		х	
Финансовый отдел				х
Отдел информационных технологий				х
Отдел продаж		х		
Отдел закупок				х
Маркетинговый отдел				х

Источник: [составлено автором]

Филиал Karous Professional как самостоятельная хозяйственная единица, а так же административное звено компании является центром прибыли (ЦП) и центром инвестиций (ЦИ) (в случаях, когда происходит взаимодействие с различными инвесторами и банками). Однако на текущий момент в виду отсутствия внеоборотных активов можно говорить об отсутствии инвестиционной деятельности в организации.

Центр маржинального дохода в организации отсутствует, т.к. компания является сетью фирменных магазинов, и право выбора поставщика, ассортимента и возможность влиять на себестоимость товаров – отсутствует.

Для каждого центра финансовой ответственности разрабатывается индивидуальный перечень контрольных показателей и собственный перечень бюджетов или бюджетных статей. Например, для ЦД (центр доходов) ключевым показателем является объем продаж по всем видам продукции. В качестве основных показателей для ЦЗ (центра затрат) является объем закупок.

Практически все выделенные ЦФО в организации являются центрами затрат, тем не менее степень ответственности и контроль над затратами у них различаются. Отдел закупок ответственен за закупку товаров согласно фирменному ассортименту, затраты на хранение товаров на складе, доставку товаров по точкам продаж. Маркетинговый отдел отвечает за затраты на рекламу, исследования рынка и пр.

Окончательный вариант созданной финансовой структуры филиала Karous Professional в Тюменской области выглядит следующим образом (рисунок 3.3):



Рисунок 3.3 – Финансовая структура филиала Karous Professional в Тюменской области

Источник: [составлено автором]

Финансовая структура при правильном оформлении формирует у подчиненных и руководителя понимание зон ответственности за показатели. Но для того чтобы реализовать все функции управления важно использовать еще один инструмент – бюджет. Набор бюджетов организации в совокупности

составляют сводный бюджет и дают полное представление о планируемых результатах деятельности фирмы по окончании бюджетного периода.

Для оптимизации процедуры расходования денежных средств в Karous Professional было предложено реализовать принцип разделения ответственности. За каждой статьей БДДС закрепляется держатель и распорядитель. В качестве держателя статей выступают подразделения, отвечающие за осуществление затрат в пределах определенных лимитов и формирующие заявки исходя из потребностей. Держателем статей в Karous Professional стал менеджеры отдела продаж, они например, формирует заявки на закупку необходимого ассортимента продукции в соответствии с изменениями спроса и т.п. Распорядители статей отвечают за качество и своевременность поставок по заявкам держателей статей. Распорядителями по данной статье расходов в Karous Professional были назначены менеджеры отдела закупок, которые должны будут осуществить деятельность по закупке необходимых товаров, доставки их на склад и в торговые точки, выгрузку и пр.

Держатели статей отвечают за процесс и несут персональную ответственность за его нарушение. Держатели статей были наделены лимитами, которые они могут использовать по своему усмотрению в течение года. Так, например, был установлен лимит по расходам на наружную рекламу. Лимитирование осуществляется через БДДС. Распорядители статей по заказу держателей статей используют эти лимиты.

Процесс осуществления расходования денежных средств при наличии держателя и распорядителя статей выглядит следующим образом (рисунок 3.4):

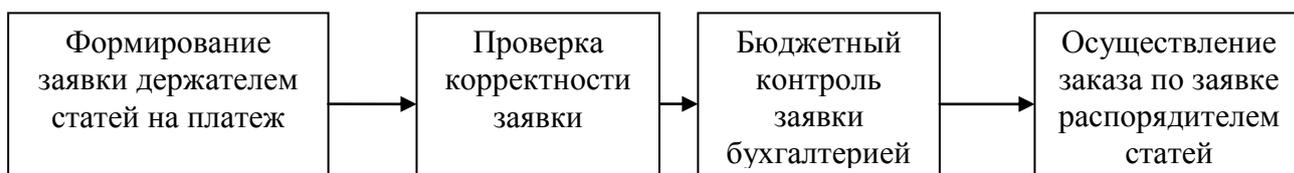


Рисунок 3.4 – Процесс осуществления расходования денежных средств при наличии держателя и распорядителя статей

Источник: [составлено автором]

Формирование заявок происходит с указанием обязательных элементов в виде даты и суммы платежа, статьи БДДС И БДР и пр. После проверки корректности заявки и ее соответствия имеющимся лимитам (во избежание перерасходования средств), осуществляется заказ необходимой продукции или услуги, на основе договора.

Предложенный алгоритм позволяет избежать большого количества ошибок и имеет много преимуществ, таких как: высокую ответственность участников процесса, т.к. полномочия сотрудников ограничены закрепляемыми за ними статьями; избегание переплат, т.к. заказы будут осуществляться на основе конкретных заявок (потребностей) и договоров.

При внедрении бюджетирования в систему планирования Karous Professional было принято решение разработать бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БД ДС), бюджет продаж.

Рассчитаем основные бюджеты для Karous Professional .

В Karous Professional большая номенклатура товара, для удобства расчетов разделим ее на группы, и произведем расчеты с учетом доли каждой группы в общем объеме выручки. Кроме того, необходимо учесть такой фактор как сезонность продаж.

Для оценки сезонности продаж товаров в торговом комплексе, индекс сезонности, рассчитывается как отношение среднего уровня продаж соответствующего месяца к общей средней. Индекс сезонности ( $I_{сез}$ ) рассчитывается по формуле 2:

$$I_{сез} = \frac{\bar{Y}_t}{\bar{Y}_c} \times 100 \quad (2)$$

где  $Y_t$  – средний уровень показателя соответствующего месяца за три и более лет;

$Y_c$  – среднемесячное (по году) значение показателя за все годы (общая средняя).

Данные о сезонности продаж товара Karous Professional представлены в таблице 3.10:

Таблица 3.10

## Сезонность продаж товаров в Karous Professional

Месяц	Продажи в 2018 г., тыс. руб.	Продажи в 2017 г., тыс. руб.	Продажи в 2016 г., тыс. руб.	Yt	Yc	I сез, %
Январь	1576	1613	1628	1606	2293	70
Февраль	2026	2073	2092,5	2064	2293	90
Март	2746	2811	2837	2798	2293	122
Апрель	1891	1935	1953	1926	2293	84
Май	2026	2073	2092	2064	2293	90
Июнь	2521	2579	2604	2568	2293	112
Июль	2566	2625	2651	2614	2293	114
Август	2476	2533	2557,5	2522	2293	110
Сентябрь	2409	2464	2488	2454	2293	107
Октябрь	1913	1958	1976	1949	2293	85
Ноябрь	2048	2098	2116	2087	2293	91
Декабрь	2815	2879	2906	2867	2293	125
Итого:	27013	27641	27901			

Источник: [составлено автором]

Как мы видим, индекс сезонности имеет тенденцию роста в месяцы, на которые приходятся крупные праздники – новый год, международный женский день, и летние месяца – период отпусков, люди в эти периоды располагают большим объемом средств и охотнее тратят деньги на подарки себе и другим.

В 2019 году компания планирует увеличить продажи за счет изменения системы мотивации на 10% по сравнению с предыдущим годом. Таким образом, планируемая выручка составит 30691 тыс. руб. При этом доли выручки по категориям товаров в общем объеме выручки предполагается сохранить на прежнем уровне.

В 2018 году продажи компании проходили по четырем основным категориям, доля выручки по каждой категории в общем объеме составила:

- товары для волос – 56%;
- товары для лица и тела – 24%;
- мужские товары – 12%;
- техника и аксессуары – 8%.

С учетом индекса сезонности предварительный план продаж Karous Professional с разбивкой по месяцам на 2019 год будет выглядеть следующим образом (таблица 3.11):

Таблица 3.11

Предварительный план продаж филиала Karous Professional в Тюменской области на 2019 год с учетом коэффициента сезонности, тыс. руб.

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
2019 год	1791	2302	3121	2148	2302	2864	2916	2814	2736	2172	2328	3197	30691
I сез, %	70	90	122	84	90	112	114	110	107	85	91	125	

Источник: [составлено автором]

Составим ежемесячный бюджет продаж в стоимостном выражении для Karous Professional на 2019 год с разбивкой по основным категориям товаров с учетом объемов продаж прошлых периодов и доли каждой категории в объемах выручки (таблица 3.12):

Таблица 3.12

Бюджет продаж филиала Karous Professional в Тюменской области на 2019 год, тыс. руб.

Период 2019	I сез.	Товары для волос	Товары для лица и тела	Мужские товары	Техника и аксессуары
январь	0,7	1003	430	215	143
февраль	0,9	1289	553	276	184
март	1,22	1748	749	375	249
апрель	0,84	1203	516	257	172
май	0,90	1289	553	276	184
июнь	1,12	1604	687	344	229
июль	1,14	1633	700	350	233
август	1,10	1576	675	338	225
сентябрь	1,07	1532	657	328	219
октябрь	0,85	1216	521	263	172
ноябрь	0,91	1304	559	279	186
декабрь	1,25	1790	767	384	256
Итого		17187	7367	3685	2452

Источник: [составлено автором]

Далее составим бюджет закупок товаров в стоимостном выражении, на основе себестоимости товаров. Себестоимость рассчитаем на базе торговой

наценки. Наценка на товар, реализуемый розничными организациями, составляет 25%. Исходя из этого бюджет закупок примет вид (таблица 3.13):

Таблица 3.13

Бюджет закупок товаров филиала Karous Professional в Тюменской области на 2019 год, тыс. руб.

Период/ Наименование	Товары для волос	Товары для лица и тела	Мужские товары	Техника и аксессуары	Всего за 2019 год
январь	802	344	172	114	1433
февраль	1031	442	221	147	1842
март	1398	599	300	199	2497
апрель	962	413	206	138	1718
май	1031	442	221	147	1842
июнь	1283	550	275	183	2291
июль	1306	560	280	186	2333
август	1261	540	270	180	2251
сентябрь	1226	526	262	175	2189
октябрь	973	417	210	138	1738
ноябрь	1043	447	223	149	1862
декабрь	1432	614	307	205	2558
Итого	13750	5894	2948	1962	24554

Источник: [составлено автором]

Далее составим поквартальный бюджет коммерческих расходов Karous Professional на 2019 год (таблица 3.14):

Таблица 3.14

Бюджет коммерческих расходов филиала Karous Professional в Тюменской области на 2019 год

Наименование/ Период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за 2019 год
1. Заплан. продажи, тыс. руб.	7214	7314	8466	7697	30691
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж, %					
2.2. Доставка собственным транспортом	252	256	296	269	1074
2.3. Прочие переменные расходы	144	146	190	144	624
Итого план. переменные ком. расходы	396	402	486	413	1698
3.1. Реклама и продвижение товара	365	369	374	381	1489
3.2. Зарплата сбытового персонала	54	54	54	54	216
3.3. Аренда склада	25	25	25	25	100
3.4. Зарплата складского персонала	45	45	45	45	180
Итого план. Коммерч расходы	735	745	845	751	3683

Источник: [составлено автором]

Бюджет коммерческих расходов разрабатывается исходя из последующих данных. Большая часть расходов на реализацию продукции составляет в процентном отношении к объему продаж. Следует учесть, что темп роста коммерческих расходов не должен превышать темп роста продаж.

Для того, чтобы найти показатели бюджета нужно использовать определенные ставки переменных затрат: доставка собственным транспортом – 3,5 %; иные коммерческие расходы – 2%. Кроме того, в учет берется процент коммерческих затрат в общем объеме выручки в целом за год и поквартально. Средний процент коммерческих расходов за 3 года составил 12%.

Так как организация не использует возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость продукции, расчет управленческих расходов производится не будет.

Результаты созданных операционных бюджетов входят в бюджет доходов и расходов. Сформированный бюджет доходов и расходов представлен в таблице 3.15:

Таблица 3.15

## Бюджет доходов и расходов Karous Professional на 2019 год

Наименование/ Период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за 2019 год
1. Выручка от продажи товаров	7214	7314	8466	7697	30691
2. Закупочная цена товаров	5772	5851	6773	6158	24554
3. Валовая прибыль	1442	1463	1693	1539	6137
4. Коммерческие расходы	866	878	1016	924	3683
5. Прибыль от продаж	576	585	677	615	2454
6. Текущий налог на прибыль	115,2	117	135,4	123	490,8
7. Чистая прибыль	460,8	468	541,6	492	1963,2

Источник: [составлено автором]

За 2019 год планируемая валовая прибыль должна составить 6137 тыс. руб. Прибыль от продаж по итогу планового периода должна составить 2454 тыс. руб. Ставка налога на прибыль равна 20%. Планируемая чистая прибыль в 2019 году должна составить 1963,2 тыс. руб.

Составим бюджет движения денежных средств (таблица 3.16):

Таблица 3.16:

Бюджет движения денежных средств Karous Professional на 2019 год, тыс. руб.

Наименование/ Период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за 2019 год
Остаток ден. средств на начало периода	8	10	16	18	52
Поступления (приток денежных средств)					
1. От основной (операционной деятельности):					
1.1. Выручка от реал. продукции	7214	7314	8466	7697	30691
1.2. Итого по разделу	7214	7314	8466	7697	30691
Итого приток	7222	7324	8482	7715	30743
Расходы (отток денежных средств)					
1. По основной (операционной деятельности):					
1.1. Оплата материалов	5772	5851	6773	6158	24554
1.2. Коммерческие расходы	866	878	1016	924	3683
1.3. Уплата налога на прибыль	115,2	117	135,4	123	490,8
Итого по разделу	6753,2	6846	7924,4	7205	28727,8
2. По инвестиционной деятельности					
2.1. Приобретение внеоборотных активов	-	-	-	-	-
2.2. Кап. строительство	-	-	-	-	-
2.3. Итого по разделу	-	-	-	-	-
Итого отток	6753,2	6846	7924,4	7205	28727,8
Остаток ден. средств на конец периода	468,8	478	557,6	510	2015,2

Источник: [составлено автором]

Бюджет движения денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования.

Проведем оценку эффективности использования усовершенствованного механизма бюджетирования в системе планирования Karous Professional.

Для начала проанализируем исполнение бюджета продаж за третий квартал 2019 года (таблица 3.17):

Таблица 3.17

Исполнение бюджета продаж Karous Professional за третий квартал 2019 года

Группы товаров	Сумма, тыс. руб.		Изменение	
	План	Факт	Абс.	Отн., %
Товары для волос	12877	12879	2	100,1
Товары для лица и тела	5520	5521	1	100
Мужские товары	2759	2757	-2	99,9
Техника и аксессуары	1838	1836	-2	99,9
Итого	22994	22993	-1	99,9

Источник: [составлено автором]

Анализ исполнения бюджета продаж филиала Karous Professional в Тюменской области за третий квартал 2019 года показал практически полное отсутствие отклонений между запланированными и фактическими показателями – это свидетельствует о повышении эффективности системы планирования.

Проведем анализ исполнения бюджета доходов и расходов филиала Karous Professional в Тюменской области за третий квартал 2019 года. Анализ представлен в таблице 3.18:

Таблица 3.18

Исполнение бюджета доходов и расходов Karous Professional за третий квартал 2019 года

Показатели	Сумма, тыс. руб.		Изменение	
	План	Факт	Абс.	Отн., %
1. Выручка от продажи товаров	22994	22993	1	99,9
2. Закупочная цена товаров	18396	18396	0	100
3. Валовая прибыль	4598	4597	1	99,9
4. Коммерческие расходы	2760	2758	-2	99,9
5. Прибыль от продаж	1838	1839	1	100,1
6. Текущий налог на прибыль	367,6	367,6	0	100
7. Чистая прибыль	1470,4	1471,4	1	100,1

Источник: [составлено автором]

Анализ исполнения бюджета доходов и расходов в филиале Karous Professional в Тюменской области за третий квартал 2019 года показал практически полное отсутствие отклонений между запланированными и фактическими показателями. На примере коммерческих расходов можно увидеть практически полное достижение запланированного показателя фактическим значением, в то время как при планировании коммерческих расходов до внедрения бюджетирования в систему планирования отклонения по данному показателю составляли от -1 % до 21 %.

Проанализируем исполнения отчета о движении денежных средств в филиале Karous Professional в Тюменской области за третий квартал 2019 года (таблица 3.19):

Таблица 3.19

Исполнение отчета о движении денежных средств Karous Professional за третий квартал 2019 года

Показатели	Сумма, тыс. руб.		Изменение	
	План	Факт	Абс.	Отн., %
1. Денежные поступления	22994	22993	1	99,9
1.1. Выручка от продажи товаров	22994	22993	1	99,9
2. Расходы	21523,6	21521,6	-2	99,9
2.1. Оплата материалов	18396	18396	0	100
2.2. Коммерческие расходы	2760	2758	-2	99,9
2.3. Уплата налога на прибыль	367,6	367,6	0	100

Источник: [составлено автором]

Анализ исполнения отчета о движении денежных средств Karous Professional за третий квартал 2019 года показал практически полное отсутствие отклонений между запланированными и фактическими показателями.

Если тенденция соответствия фактических показателей плановым сохранится, за счет использования улучшенной системы планирования с применением механизма бюджетирования, то оценка эффективности бюджетирования через ключевые показатели эффективности экономической деятельности примет следующий вид (таблица 3.20):

Таблица 3.20

Оценка эффективности экономической деятельности Karous Professional в 2019 году (план)

Показатели	2018 г., тыс. руб.	2019 г., (план) тыс. руб.	Отклонение 2019/2019	
			Абс., тыс. руб.	Темп роста %
1. Показатели объема производства и продаж				
1.1. Выручка	27013	30691	3678	14
2. Показатели, характеризующие финансовый результат				
2.1. Валовая прибыль (убыток)	4478	6137	1659	37
2.2. Прибыль (убыток) от продаж	638	2454	1816	285
2.3. Чистая прибыль (убыток)	211	1963,2	1752,2	830
3. Показатели эффективности использования ресурсов, капитала и затрат				
3.1. Рентабельность продаж	2,4	7,9	5,5	229
3.2. Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,8	6,3	5,5	688

Источник: [составлено автором]

Анализируя таблицу, мы видим, что если компания достигнет всех запланированных показателей, то размер выручки компании вырастет на 3678 тыс. руб. или на 14%. Валовая прибыль, прибыль от продаж покажут положительную динамику. Размер чистой прибыли увеличится. Кроме того, показатели рентабельности продаж покажут положительную динамику и будут находиться в пределах нормальных для отрасли значений.

Исходя из проведенной оценки можно сделать вывод о том, что использование усовершенствованного механизма бюджетирования в системе планирования повысило эффективность планирования и обоснованность управленческих решений, и улучшило показатели деятельности компании, отражающие её финансовое положение.

Итогом третьей главы стало совершенствование механизма бюджетирования в системе планирования путем разработки алгоритма внедрения данного процесса. Последующая апробация усовершенствованного механизма бюджетирования в филиале Karous Professional в Тюменской области показало его эффективность и положительное влияние на деятельность компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях возрастающей конкуренции и зависимости от изменчивости внешней среды организации, работающие в сфере услуг, для эффективного функционирования деятельности и обеспечения устойчивого финансового положения вынуждены постоянно модернизировать процесс принятия управленческих решений. Использование бюджетирования в системе планирования позволяет обеспечить обоснованность принятия решений руководителями, выявлять дополнительные резервы для повышения конкурентоспособности и прибыльности организации.

Проблемы, возникающие при внедрении и реализации бюджетирования в системе планирования, обуславливают необходимость изучения данного вопроса и совершенствования используемого механизма.

В процессе написания работы были рассмотрены теоретические аспекты использования бюджетирования в системе планирования деятельности организации – сущность данного процесса, цель, виды. Рассмотрена сфера услуг и ее особенности, влияющие на систему бюджетирования и планирования.

Было определено, что бюджетирование является одним из ключевых механизмов управления в организации. Целью применения бюджетирования является повышение прозрачности деятельности компании. Внедрение системы бюджетирования способствует росту конкуренции, уменьшению затрат на основную деятельность, повышению инвестиционной привлекательности фирмы, повышает гибкость и планомерность развития компании. Реализация бюджетирования проводится с помощью построения особой финансовой структуры – организации центров финансовой ответственности.

В процессе написания работы было дано определение услуг и их классификация, определены особенности, отличающие сферу услуг от материально производственной сферы. Среди основных особенностей можно отметить: высокую социальную значимость сферы услуг в повышении качества

жизни населения; отсутствие факторов производства, запасов продукции, ресурсов, вводимых в производство, трудность в определении конечной продукции количественными индикаторами и т.п.

Выявлена новая тенденция рынка индустрии красоты - появлений крупных предприятий (или укрупнение имеющихся) и целых сетей на рынке. Это объясняется тем, что такие компании при входе на рынок обладают большими финансовыми ресурсами, и, следовательно, большими возможностями продвижения своего бренда.

На основании выделенных особенностей организаций сферы услуг, определены особенности процессов планирования и бюджетирования в данных компаниях: использование большего, чем в сфере реального производства числа субъективных и качественных показателей при планировании; упрощенность бюджетной модели; сложность в определении базы исчисления затрат ввиду неоднородности предоставляемых услуг и т.д.

В исследовании были рассмотрены методы планирования бюджетов, использованные в системе бюджетирования. Среди наиболее часто применяемых можно выделить методы: «снизу вверх», «сверху вниз», «прироста», «нулевого базиса». Проведен анализ методических подходов к реализации системы бюджетирования в организации. На основании проведенного анализа была составлена обобщающая таблица, наиболее часто используемых в организациях методических подходов к реализации системы бюджетирования в организациях с определением сущности и недостатков каждого подхода.

Были рассмотрены проблемы, затрудняющие реализацию системы бюджетирования в планировании деятельности организации сферы услуг. Среди ключевых проблем, определяющих необходимость совершенствования механизма бюджетирования в системе планирования можно назвать: отсутствие понимания сущности процессов планирования и бюджетирования, их необходимости и механизмов реализации, неэффективную систему распределения ответственности лиц, участвующих в процессе реализации

планирования и бюджетирования в организациях, проблемы с коммуникацией, координацией и сотрудничеством между подразделениями.

На основании выявленных проблем, были выдвинуты предложения по совершенствованию механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг. В рамках совершенствования механизма разработан алгоритм внедрения управления на основе бюджетирования в организацию сферы услуг, который способствует решению вышеназванных проблем.

В ходе написания работы проведен анализ систем планирования и бюджетирования в филиале Karous Professional в Тюменской области. В результате анализа было выявлено ухудшение финансового состояния предприятия, несоответствие фактических показателей деятельности плановым значением, что указало на наличие проблем в процессе планирования и обосновало необходимость внедрения бюджетирования для устранения данных проблем.

Итогом диссертационного исследования является апробация механизма бюджетирования в системе планирования деятельности организации в сфере услуг на примере Karous Professional. Усовершенствованный механизм позволил сделать механизм бюджетирования в планировании эффективным инструментом управления организацией. Использование механизма привело к снижению отклонения в системе планировании и повышению эффективности деятельности компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, А.А. Бюджетирование как инструмент стратегического развития интегрированных экономических систем / А.А. Андреева, А.И. Афоничкин // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2014. - № 20. - С. 8-16.
2. Антонова, Р. С. Проблемы организации и направления совершенствования бюджетирования на российских предприятиях / Р.С. Антонова // Инновационная экономика. – 2015. - №1. – С . 40-43.
3. Березниченко, С.В. Особенности и основные тенденции развития предприятий индустрии красоты / С.В. Березниченко // Вестник молодежной науки. - 2017. - №2 (9) – С . 1 – 5.
4. Береснева, М.В. Бюджетирование на современном этапе развития России / М.В. Береснева // Территория науки. – 2016. – №3. – С.134 – 141.
5. Блаженкова, Н.М. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика организации: учеб. пособие / Н.М. Блаженкова. – Уфы: Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2015. – 124 с.
6. Бобылева, А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения: учебник для магистров / А.З. Бобылева. – М.: Юрайт, 2015. – 904с.
7. Борисова, Л.М. Бюджетирование как организационный фактор повышения ресурсоэффективности на предприятии / Л.М. Борисова // Вестник науки Сибири. - 2015. - № 2(3). - С. 85-90.
8. Боровяк, С. Н. Бюджетирование — экономическая основа качества системы управления / С.Н. Боровяк, Н.В. Хмельницкая // Молодой ученый. — 2015. — №19. — С. 362-365.
9. Бусарев, В.В. Трансформация подходов к бюджетированию предприятий: от ресурсно-функционального к процессно-ориентированному / В.В. Бусарев // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. - 2014. - №23-1. – С. 175 – 179.

10. Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ Karous Professional: официальный сайт. – Тюмень. – URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7203285080\\_ooo-parikmakher](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7203285080_ooo-parikmakher) (дата обращения: 10.10.2019).
11. Бюджетирование шаг за шагом. 2-е изд., дополн./ под ред. Е.А. Добровольского. - СПб.: Питер, 2014. - 480 с.
12. Вайс, Е.С. Планирование на предприятии (организации): учебное пособие / Е.С. Вайс. – М.: Кронус, 2018. – 336 с.
13. Вахрушина, М. А., Пашкова Л. В. Бюджетирование в системе управленческого учета: методика и организация постановки / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. — 114с.
14. Виткалова, А.П. Бюджетирование – инструмент финансового менеджмента / А.П. Виткалова // Проблемы и перспективы развития экономики, финансов и управления. - 2015. - № 7. - С. 15–19.
15. Вишневская, В.Г. Современная концепция бюджетирования / В.Г. Вишневская, В.В. Волошко // Aspectus. - 2014. - № 2. - С. 182–185.
16. Габдрахманов, О. Ф. Роль сетевых взаимодействий в сфере услуг в процессах общественного воспроизводства / О.Ф. Габдрахманов // Экономические науки. – 2017. - № 2. – С. 35 – 38
17. Гасанов, Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / Г.И. Гасанов // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 1828
18. Гафурова, Г. Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием / Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. - 2013. - №6. - С. 19-22.
19. Грицук, Р. Н. Особенности бизнес-планирования на российских предприятиях / Р.Н. Грицук // Актуальные проблемы теории и практики развития экономики региона. — 2015. — №4. – С. 240–243.
20. Динмухаметова, И.Ф. Бюджетирование как инструмент управления затратами и результатами деятельности организации в системе

финансового планирования / И.Ф. Динмухаметова // Новая наука: от идеи к результату. – 2017. - №4. – С. 86 – 89.

21. Дудка, Е. С. Бюджетирование как метод эффективного планирования деятельности предприятия / Е.С. Дудка, Е.В. Натарова // Молодой ученый. — 2016. — №1. — С. 351-357.
22. Ерохина, Л.И. Бюджетирование как эффективный способ управления предприятием сферы услуг / Л.И. Ерохина // Молодой ученый. – 2016. - № 2(32). – С.165 – 167.
23. Жукова, Е. А. Составление бюджета предприятия / Е.А. Жукова, М.Г. Рожкова // Молодой ученый. — 2017. — №38. — С. 61-64.
24. Иофина, Ю. А. Система бюджетирования: роль в управлении предприятием, проблемы внедрения на российские предприятия / Ю.А. Иофина // Экономика, управление, финансы. — 2018. - №7. — С. 41-44.
25. Исследовательская компания Aberdeen Group: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://www.aberdeen.com/research/> (дата обращения: 21.10.2019).
26. Karous Professional: официальный сайт. – Тюмень. – URL: <https://karous-center.ru/> (дата обращения: 23.09.2019).
27. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник / В.Э. Керимов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 484 с.
28. Костенко, А.С. Бюджетирование как система управления предприятием / А.С. Костенко, М.М. Устаева // Инновационная наука. - 2016. - №1-1. - С. 13.
29. Кузина, А.Ф. Актуальные вопросы постановки системы управленческого учета и бюджетирования в коммерческих организациях / А.Ф. Кузина // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2016. - №4. – С. 182 – 185.

30. Кузина, А.Ф. Системы и принципы финансового планирования и прогнозирования в управлении организацией / А.Ф. Кузина // Альманах современной науки и образования. - 2015. - № 2–1. - С. 153–156.
31. Кураков, Л.П. Бюджетирование как метод управления финансовыми ресурсами: учебное пособие / Л.П. Кураков, Э.Н. Рябина. - Чебоксары: Изд-во Чуваш. Ун-та, 2014. –135 с.
32. Лабеева, Т. И. Теоретические и методические подходы к организации финансового планирования на предприятиях автотранспорта в работах современных авторов / Т.И. Лабеева // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 475-479.
33. Ларченкова, А. А. Бюджетирование и его влияние на эффективность затрат на предприятии / А.А. Ларченкова // Молодой ученый. — 2015. — №19. — С. 400-402.
34. Левушкина, Н. В. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий / Н.В. Левушкина // Молодой ученый. — 2013. — №4. — С. 253-257.
35. Мельник, М.В. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.В. Мельник. – М.: Форум, 2014. – 192с.
36. Миловидова, С.Н. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / С.Н. Миловидова // Вопросы региональной экономики. - 2014. - №1. - С. 32-42.
37. Овечкина, И.С. Внедрение бюджетирования: управленческий аспект / И.С. Овечкина // Экономика. Бизнес. Информатика. – 2016. - №3. – С.253 – 257.
38. Ольховая, К.А. Бюджетирование в системе управленческого учета / К.А. Ольховая // Вестник магистратуры. – 2017. - № 1-3 (64). – С.74 – 76.
39. Остаев, Г.Я. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях / Г.Я. Остаев // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - №12 (396). – С. 24 – 31.
40. Остаев, Г.Я. Управленческий учет: учебник / Г.Я. Остаев. - М.: Дело и Сервис, 2015. - 272 с.

41. Павеллек, Г. Комплексное планирование промышленных предприятий: базовые принципы, методика, ИТ-обеспечение / Г. Павеллек. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 366 с.
42. Петрова Е.С. Сущность бюджетирования в системе планирования / Е.С. Петрова // Молодой ученый. – 2014. - №9. – С. 143 – 145.
43. Рагозина, М. А. Адаптивное планирование производственной программы: особенности, понятия и принципы / М.А. Рагозина // Вестник СибГАУ. – 2014. - № 5(57). – С. 288–294.
44. Румянцева, Е.Е. Финансовые технологии управления предприятием: учеб. Пособие / Е.Е. Румянцева. – М.: Директ - Медиа, 2016. – 459 с.
45. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. – М.: Дашков и К, 2015. – 320 с.
46. Степанчук, А.А. Актуальные проблемы развития бюджетирования в малом бизнесе / А.А. Ступанчук // Организатор производства. – 2017. - №4. – С. 32 – 43.
47. Тетерин, Ю. А. Проблемы планирования на предприятии / Ю.А. Тетерина // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1490-1492.
48. Фалин, М. А. Сетевые структуры в сфере услуг и их влияние на развитие экономики региона / М.А. Фалин // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. - №3. – С. 81 – 84.
49. Хабалтуев, А. Ю. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий на современном этапе / А.Ю. Хабалтуев // Молодой ученый. — 2017. — №44. — С. 90-91.
50. Ходякова, О.В. Бюджетирование как составляющая процесса управления предприятием / О.В. Ходякова, В.В. Тараданов // Вопросы экономики и управления. – 2017. - №1 (57). – С.61 – 70.
51. Щерба, Т. А. Совершенствование системы бюджетирования производственного предприятия / Т.А. Щерба // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №3.1. — С. 91-96.

## Сравнение категорий «бюджетирование» и «финансовое планирование»

	Бюджетирование	Финансовое планирование
Определение	Система управления финансово-экономической деятельностью предприятия	Процесс определения объемов поступлений финансовых ресурсов и их распределения
	ОБЩЕЕ	
	Бюджетирование определяют как всестороннее финансовое планирование, составляющее доходы и расходы на будущий период	
Функционал	Разработка оценка и корректировка бюджетов	Управление денежными потоками
	ОБЩЕЕ	
	Решают вопросы по выработке целей компании, составлению будущих планов	
Конечный результат	Определяет, как достичь конечный результат и средства для его достижения.	Определяет финансовые результаты, необходимые для обеспечения финансовой стабильности и развития
Процесс	Ежедневное управление капиталом	Построение долгосрочной стратегии для достижения целей компании

Источник: составлено автором на основании [36].

Классификация методических подходов к реализации системы  
бюджетирования в организациях

Классификационный признак	Подход	Содержание подхода	Недостатки
1	2	3	4
Отношение к системе бухгалтерского учета	Автономное бюджетирование	В рамках автономного бюджетирования создается собственная независимая бухгалтерия и системы учета.	Учетная информация при таком подходе дублируется, что вызывает рост управленческих расходов.
	Адаптированное бюджетирование	Адаптированный вариант бюджетирования основан на использовании имеющейся учетной бухгалтерской информации. Опирается на отлаженную информационную систему и более экономичен в использовании, чем адаптивный вариант.	Имеет более сложный механизм планирования бюджетов, чем при автономном бюджетировании
Модель организации и осуществления бюджетного процесса	Бюджетирование, ориентированное на результат	Ресурсы распределяются в соответствии с целями, задачами и функциями предприятия. Контроль эффективности расходования ресурсов осуществляется за счет оценки достижения качественных и количественных показателей.	Трудность в постановке эффективных целей. Снижение эффективности по направлениям не отраженным в плановых целях.
	Бюджетирование, ориентированное на затраты	Сущность метода заключается в согласовании бюджетов, оценки затрат и управлении прогнозируемыми и фактическими затратами. Запланированные затраты выступают базовым уровнем, сравнение с которым позволяет отслеживать отклонения фактических затрат и прибыли	Сложность в объективной оценке всех затрат, разделении их по категориям и учете незапланированных расходов. Меньшая корреляция с планами и целями компании.

## Продолжение приложения 2

1	2	3	4
Технология процесса	Бюджетирование по центрам финансовой ответственности (ЦФО)	Бюджеты строятся на основе финансовой структуризации компании, что позволяет адекватно оценивать финансовые источники доходов компании и эффективность производимых расходов. Методика включает в себя закрепление полномочий и финансовой ответственности за руководителями созданных ЦФО, финансовая структура создается с учетом организационной. Все это делает организационную структуру более управляемой и упорядоченной	Сложность распределения функциональных обязанностей между подразделениями с жесткой фиксацией их прав и обязанностей и границ финансовой ответственности.
	Традиционное бюджетирование	Составляет и реализует бюджеты различного вида, анализирует результаты деятельности компании и отклонения от намеченных показателей.	Не учитывает в должной мере результаты, концентрируясь на затратах. Не берет во внимание особенности потребителей и производимой продукции (услуги). Затраты в период роста масштабов деятельности оказываются бесконтрольными. Не все убытки оказываются отражены. Цикл планирования оказывается растянут. Существуют проблемы консолидации бюджета и контроля за его исполнением процесс формирования бюджета оказывается трудоёмким

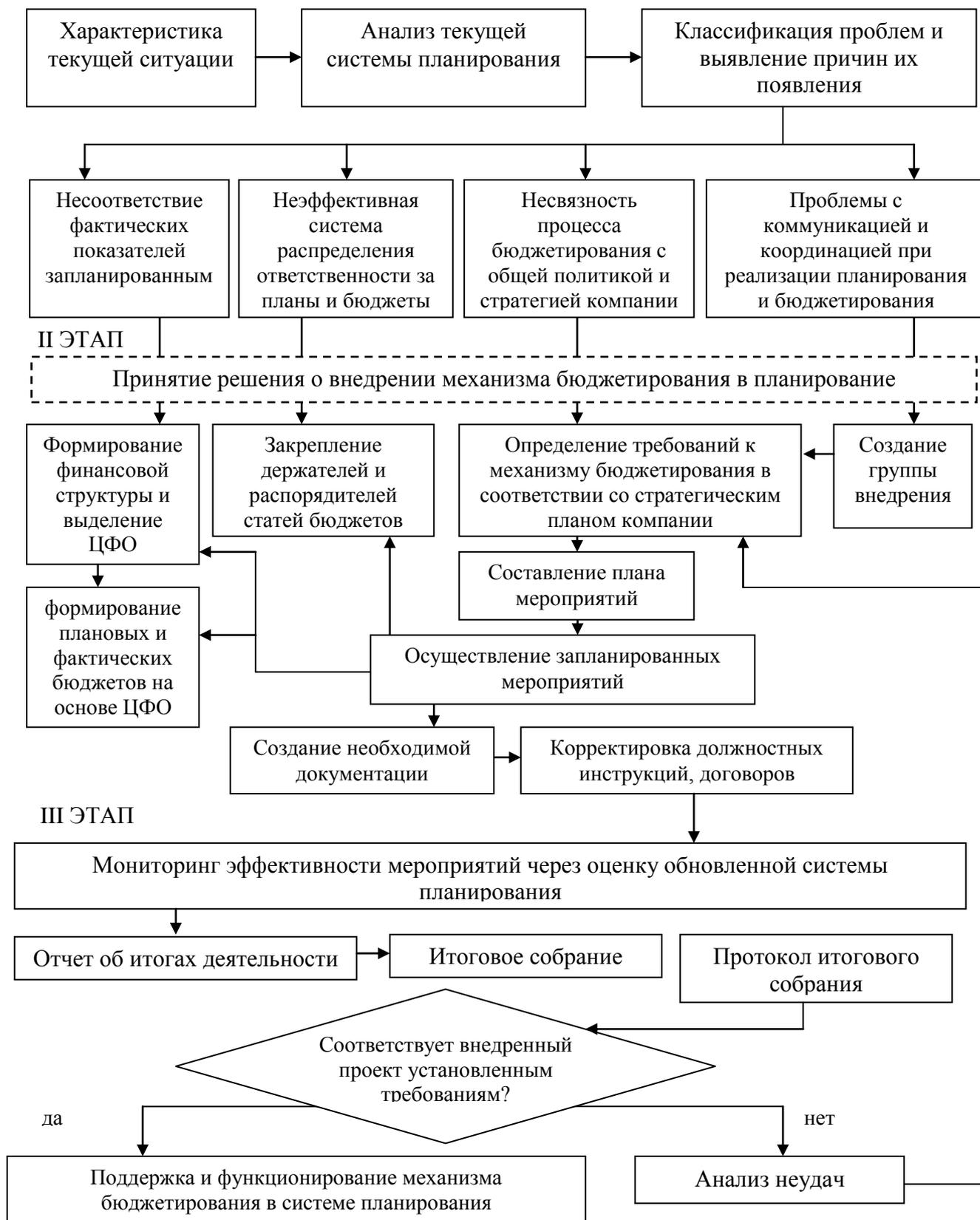
## Продолжение приложения 2

1	2	3	4
	<p>Бюджетирование, основанное на видах деятельности или Activity based budgeting (ABB)</p>	<p>Процесс предполагает определение действий, необходимых для создания конкретного объекта затрат (основные, управленческие действия и др.). В рамках данного процесса используются драйвера, рассчитывающие количество (продолжительность) действий, рассчитывается потребность в ресурсах для выполнения плановых заданий и затраты на обеспечение ресурсов. В заключение статьи затрат группируются по бизнес-процессам или центрам финансовой ответственности.</p>	<p>Трудоемкость процесса и необходимость строгой последовательности в планировании. Высокие затраты на содержание системы.</p>
	<p>Бюджетирование на основе определения системы драйверов (driver-based budgeting или DBB-метод)</p>	<p>В рамках данного подхода устанавливается причинно-следственная связь между конечными объектами управленческого учета и драйверами. Драйвером в данном случае выступает часть информации, влияющей на расходы и доходы, а в конечном итоге — на ключевые показатели прогнозного баланса, бюджета движения денежных средств и плана прибылей и убытков. Использование данного вида бюджетирования сокращает реальные затраты за счет уменьшения времени взаимодействия между руководством компании и центрами ответственности.</p>	<p>Недостаточная степень изученности процесса реализации модели и практического опыта ее применения. Сложность реализации процесса</p>

Источник: [составлено автором]

## Алгоритм внедрения механизма бюджетирования в системе планирования

## I ЭТАП деятельность организации в сфере услуг



Источник: [составлено автором]

## Анализ динамики и структуры активов и пассивов баланса

Karous Professional в 2016 – 2018 гг.

Актив	2018 г.		2017 г.		2016 г.		Абсолют . Откл. 2018/201 6 Тыс. руб.	Темп роста , %
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итог у	тыс. руб.	% к итогу		
1	2	3	4	5	6	7	8 (2–6)	9
<b>Активы</b>								
I. Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
В т.ч.:								
основные средства	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Оборотные активы, всего	5754	100	11179	100	8765	100	-3011	-34,4
В т.ч.:								
Запасы	2085	36,2	7970	71,2	5107	58,3	-3022	-59,2
Дебиторская задолженность	2269	39,4	1874	16,7	3514	40,1	-1245	-35,4
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	622	10,8	1036	9,2	144	1,6	478	431
Прочие оборотные активы	778	13,6	299	2,9	0	0	778	
<b>Пассив</b>								
III. Собственный капитал	2512	43,7	2301	20,6	1699	19,4	813	47,9
В т.ч.:								
Уставный капитал	10	0,2	10	0,1	0	0	10	
Нераспределенная прибыль	2502	43,5	2291	20,5	1699	19,4	803	47,2
IV. Долгосрочные обязательства, всего	-	-	-	-	-	-	-	-
в том числе:								
заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства, всего	3242	56,3	8878	79,4	7066	80,6	-3824	-54,1
в том числе:								
заемные средства	1070	18,6	4334	38,2	3790	43,2	-2720	-71,8
Кредиторская задолженность	2172	37,7	4544	41,2	3276	37,4	-1104	-33,7
БАЛАНС	5754	100	11179	100	8765	100	-3011	-34,4

Источник: составлено автором на основании [10]

План-график мероприятий по разработке и внедрению механизма бюджетирования в планирование деятельности  
организации Karous Professional в Тюменской области

№ п/п	Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Участник	Материалы
1	2	3	5	7	8
1	Проведение анализа финансового состояния предприятия и текущей системы планирования	31.12.18	15.01.19		
1.1.	Анализ бухгалтерского баланса фирмы, отчета о прибылях и убытках, оценка показателей рентабельности и ликвидности. Сопоставление и анализ фактических показателей деятельности с плановыми значениями. Определение проблем.	31.12.18	15.01.19	Финансовый директор, директор, менеджер по продажам, менеджер по закупкам	Отчет о текущем финансовом состоянии компании и текущей системе планирования
2.	Подготовительный этап к проектированию процедур механизма бюджетирования в системе планирования	16.01.19	22.01.19		
2.1	Создание группы внедрения	16.01.19	18.01.19	Директор, финансовый директор	Приказ о формировании группы внедрения
2.2	Формулировка требований к процессу от «заказчика и владельца» (директора), и ожиданий «ключевых клиентов» (менеджеры отделов / финансовый директор)	19.01.19	21.01.19	Директор, финансовый директор, менеджеры отделов	Описание требований и ожиданий. Их согласование с Директором и Финансовым директором
2.3.	Определение расходов на реализацию проекта	21.01.19	22.01.19	Финансовый директор	Составление сметы расходов
3	Разработка план - графика мероприятий, разработка проекта и утверждение системы бюджетирования на основе ЦФО	23.01.19	25.01.19	Участники проектной группы	Проект системы бюджетирования на основе ЦФО

## Продолжение приложения 5

1	2	3	5	7	8
3.1	Издание приказа о бюджетировании на основе ЦФО на 2019 год	23.01.19	29.01.19		Приказ о внедрении системы бюджетирования на основе ЦФО
3.2	Разработка финансовой структуры с определением ЦФО	23.01.19	29.01.19	Участники проектной группы	Финансовая структура Общества
3.3	Определение ответственных держателей и распорядителей бюджета по каждой статье дохода и расхода БДДС	23.01.19	29.01.19	Участники проектной группы	Перечни бюджетодержателей и бюджетораспорядителей ей по статьям БДДС
4	Апробация проекта системы бюджетирования на основе ЦФО	29.01.19	27.02.19		
4.1	Составление месячного бюджета продаж, бюджета закупок на 2019 год, квартального бюджета коммерческих расходов	30.01.19	10.02.19	ЦФО, Участники проектной группы	Помесячный и квартальные бюджеты
4.2	Составление годового бюджета продаж, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств	11.02.19	24.02.19	ЦФО, Участники проектной группы	Перечень бюджетов, схема процесса планирования, бюджет продаж, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств на 2019 год
4.3	Сопровождение исполнения бюджетов	26.01.2019	27.02.19	Участники проектной группы	
4.4	Внесение необходимых изменений и корректировок в проект системы бюджетирования на основе ЦФО	24.02.19	27.02.19	Участники проектной группы	Проект, откорректированный после апробации
5	Разработка Положения о бюджетировании на основе ЦФО	28.02.19	09.03.19	Участники проектной группы	Положение о бюджетировании на основе ЦФО
6	Разработка Положений о подразделениях и должностных инструкциях или внесение изменений в них	10.03.19	18.03.19	Участники проектной группы	Пункты Положений о подразделениях и должностных инструкций, в части бюджетирования и управленческого учета

## Продолжение приложения 5

1	2	3	5	7	8
7	Подведение итогов работы проектной группы	19.03.19	31.03.19	Участники проектной группы	
7.1	Анализ выполнения плана-графика	19.03.19	23.03.19	Участники проектной группы	Отчет о выполнении плана-графика
7.2	Оценка произошедших в результате проекта изменений	23.03.19	30.03.19	Участники проектной группы	Презентация
7.3	Утверждение результатов работы проектной группы на итоговом собрании	31.03.19	31.03.19	Участники проектной группы	Протокол

Источник: [составлено автором]