

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/otchet-po-praktike/21814>

**Тип работы:** Отчет по практике

**Предмет:** Корпоративные финансы

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ЗАДАНИЕ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 5

1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 5

1.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ИХ СОСТАВЛЕНИЯ 9

ЗАДАНИЕ 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «КАПИТЕЛЬ» 12

2.1 КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «КАПИТЕЛЬ» 12

2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ООО «КАПИТЕЛЬ» 14

2.3. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ ОСНОВНЫХ БЮДЖЕТОВ В ООО «КАПИТЕЛЬ» 16

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «КАПИТЕЛЬ» 22

3.1 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ 22

3.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 23

3.3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 31

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 37

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СПРАВОЧНИК ФОРМУЛ 39

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ 40

для реализации планов руководства выбрана система бюджетирования (бюджетное управление), т.е. система управления предприятием по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. Ожидаемый эффект от внедрения системы бюджетирования и новой управленческой системы – увеличение прибыли на 10% (за вычетом расходов на бизнес-процессы по внедрению новой управленческой системы на базе КИС). Соответственно для достижения данной цели в пределах планового периода необходимо реализовать такие задачи как: завоевать большую долю рынка, зарекомендовать себя в отрасли, как лидера, минимизировать затраты и повысить эффективность работы и квалификацию сотрудников. Следующим шагом реализации проекта является изменение организационной структуры и определение финансовой структуры. Управление центрами ответственности предприятие осуществляет через финансовую структуру. В финансовой структуре отдельными единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО).

Финансовая структура создается на базе разработанной организационной структуры. Все подразделения классифицируются по видам доходов и расходов, которые они несут в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего центра ответственности (ЦО).

### 3.2. Управленческие решения и мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов

Принципы бюджетного контроля тесно взаимосвязаны с управленческой учетной политикой. При формировании новой структуры управленческого учета, следует учитывать этот фактор, поэтому в данном подразделе идет параллельное описание будущей системы бюджетирования и управленческого учета. Существует три основных метода организации управленческого учета. Метод параллельного учета и метод трансформации имеют кардинальное отличие друг от друга. Между ними можно расположить последовательный метод.

Метод параллельного учета дает наибольшую свободу оформления учетных операций. Управленческий учет практически не имеет привязки к РСБУ, в том числе в части сроков предоставления отчетности. Основная проблема состоит в том, что впоследствии не представляется возможным сопоставить

финансовые результаты периода, что несомненно приведет к путанице.

Метод трансформации предполагает, что в течение отчетного периода операции отражаются только в одной системе учета. В конце периода над массивом данных производится преобразование информации в другую систему. В данном методе существуют следующие недостатки. Во-первых, невозможно сформировать отчетность на произвольную дату. Во-вторых, вероятны отклонения отчетности во вторичной системе от первичной. В-третьих, при наличии

валютных операций отражаемая величина будет иметь приблизительное значение

При использовании последовательного метода каждая хозяйственная операция отражается дважды (в двух стандартах учета). Но это происходит последовательно в рамках одной информационной системы.

Использование данного метода предполагает наличие соответствующей квалификации сотрудников в части разработки модели учета и в части ее применения на практике.

Технология планирования и бюджетирования должна быть построена таким образом, чтобы она обеспечивала достижение поставленных стратегических целей. В нашем случае, собственник, в лице генерального директора, ставит стратегическую цель увеличение прибыли на 10% (за вычетом расходов на бизнес-процессы по внедрению новой управленческой системы на базе КИС), то технология должна быть направлена на достижение данного показателя.

Также следует ориентироваться на максимизацию стоимости бизнеса для последующей его продажи. И еще один важный показатель – рентабельность на вложенный капитал (ROI) в долгосрочной перспективе. ROI является показателем эффективности центра инвестиций (верхушки финансовой структуры). Именно поэтому данный показатель отражает эффективность действующей в компании системы планирования и бюджетирования. Ну и заключительным этапом будет максимизация ликвидности компании. Путем прогнозирования бюджета движения денежных средств компания сможет управлять денежными потоками, прогнозировать и устранять свои кассовые разрывы.

Для формирования планов и бюджетов необходимо установить целевые показатели. В данном случае ресурсы планируются от целевых показателей и продаж, поэтому далее будет разработан стратегический план продаж. Горизонт планирования – год, шаг планирования – месяц.

Отдел маркетинга, как центр маржинальной прибыли, отвечающий за максимизацию валовой прибыли, формирует стратегический план продаж в разрезе ассортиментных позиций так, чтобы достичь целевого показателя рентабельности продаж ассортиментного портфеля и оборачиваемости запасов.

Бюджетирование не может существовать в компании самостоятельно, без системы управления, организации этого процесса и контроля. Для этого потребуется создать специализирующийся отдел и зафиксировать правила планирования во внутренних регламентирующих документах.

В рассматриваемой компании за организацию бюджетирования будет отвечать планово-экономический отдел (ПЭО) или бюджетная группа в его составе. Кроме того, возможно создание коллегиального органа при генеральном директоре – бюджетного комитета, однако на данном этапе в этом нет необходимости. К функциям бюджетного отдела относится:

подготовка соответствующих распоряжений и приказов, контроль выполнения бюджетных процедур;

решение организационных вопросов;

развитие методологии бюджетирования, актуализация форм и методик;

составление функциональных и основных бюджетов;

предоставление бюджета предприятия на согласование генеральному директору;

превентивный контроль исполнения бюджета, план-факт анализ;

организация сбора фактической информации об исполнении бюджета, анализ отклонений;

подготовка предложений по корректировке бюджета;

поддержка справочной информации, используемой в системе бюджетирования предприятия.

Распределить описанные функции можно следующим образом. Начальник ПЭО определяет концепцию бюджетного процесса и отвечает за его организацию в компании. В каждом центре финансовой ответственности предприятия назначается ответственный за исполнение бюджета и заведение заявок в информационную систему учета предприятия.

Специалист ПЭО, закрепленный за определенным функциональным бюджетом, взаимодействует с его ответственными, контролирует корректность отнесения затрат, целесообразность расходования бюджетных средств, сбор фактической информации, а также отвечает за анализ исполнения и методологическое сопровождение. В задачи специалиста по сводным бюджетам входит составление бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, прогнозного баланса, а также осуществление всех действий по их сопровождению.

Все функции бюджетного отдела должны быть закреплены в Положении и должностных инструкциях сотрудников. В силу того, что ранее на предприятии данного отдела не существовало, то потребуются подготовить соответствующие нормативные документы и прописать в них необходимые бизнеспроцессы и операции. В силу того, что в бюджетном процессе задействованы и другие подразделения компании, соответствующие функции, также должны быть описаны в положениях этих подразделений и должностных инструкциях специалистов, отвечающих за планирование. В пункте 2.2 были описаны основные полномочия и обязанности каждого подразделения.

Целью формирования регламента является пошаговое описание действий при формировании бюджета. Чем детальнее это описание, тем меньше ошибок и вопросов возникает у исполнителей.

Не менее важно зафиксировать ответственность участников процесса бюджетирования. Размечая в регламенте бюджетного процесса ответственных за выполнение того или иного действия, необходимо не только указывать подразделение и должность, но и фамилию, имя, отчество конкретного сотрудника.

Обязанности последнего следует подробно описать в его должностной инструкции. Это поможет повысить ответственность сотрудников и изменить их отношение к бюджетированию, как к лишней нагрузке. Положение о бюджетировании – основной документ, описывающий бюджетную систему, финансовую структуру организации, принципы бюджетного управления и его периодичность. Его содержание может быть следующее:

общие положения. Цели и задачи, принципы построения системы бюджетирования, виды деятельности компании, этапы бюджетного процесса;

финансовая структура. В данном разделе описываются принципы построения финансовой структуры, виды ЦО, их полномочия и ответственность;

методология бюджетного планирования. Состав и взаимосвязь бюджетов компании, методика планирования показателей и заполнения бюджетных форм;

методология бюджетного контроля. Описание порядка сбора фактических данных об исполнении бюджета, принципы проведения анализа исполнения бюджета;

регламент бюджетного процесса. В этом разделе описываются этапы бюджетного цикла, регламент формирования, утверждения, контроля и анализа исполнения бюджета;

порядок изменения Положения о бюджетировании. В каких случаях могут вноситься изменения Положения, какие изменения возможны, и кто имеет полномочие на внесение изменений.

Следует подробнее рассмотреть регламент бюджетного процесса предприятия, т.к. именно этот документ определяет порядок взаимодействия подразделений в компании в ходе бюджетирования, задает сроки и форматы необходимых документов.

В нем указываются наименование структурного подразделения, функция, выполняемая им в ходе бюджетного процесса, документ, формируемый в рамках этой функции, срок подготовки документа, какому подразделению передается.

Перед разработкой регламента бюджетного процесса, следует продумать основные этапы бюджетного цикла. Чаще всего бывают следующие этапы:

подготовка бюджета;

формирование бюджета;

После того, как система бюджетирования разработана – определены центры ответственности, утвержден регламент, готовы формы бюджетов и аналитические справочники. Можно переходить к реализации. Самое трудное будет преодолеть нежелание персонала принимать новую организационную структуру, в частности руководителей функциональных подразделений.

Новую систему бюджетирования необходимо позиционировать как инициативу руководства, решение необходимое для успешного функционирования и развития компании. Следует рассказать о преимуществах, которые получают подразделения, изменениях в мотивационных программах и оплаты труда, а также утонить про санкции за несоблюдение сроков процедуры планирования. Для этого необходимо образовать встречу генерального директора со всеми ключевыми участниками бюджетного процесса, определить задачи новой системы планирования и раскрыть важность качественного планирования. В рамках этой встречи еще стоит рассказать:

причины создания системы бюджетирования (для развития предприятию необходимы новые инструменты управления);

распределение функций. Хорошо начать с перечисления всех отделов, вовлеченных в процесс бюджетирования, а затем перейти к тому, какие функции они будут выполнять (только основное);

разделение ответственности и система мотивации. Довести до участников бюджетного процесса

информацию о том, за какие показатели они будут отвечать. Рассказать о новой системе мотивации, зависимости дохода от исполнения этих показателей;  
обратить особое внимание на связи системы бюджетирования с текущей деятельностью (прием персонала согласно плану численности персонала).

На предприятии ООО «Капиталь» будет выделен один специалист ПЭО для консультирования сотрудников по вопросам внедрения бюджета и организационных изменений.

Не мало важно уделить внимание обучению сотрудников. Обучать новым правилам планирования в компании придется не только руководителей подразделений, отвечающих за планирование и контроль бюджетных показателей, но и непосредственных исполнителей, составляющих бюджеты.

Обучение следует проводить незадолго до старта бюджетного процесса, чтобы персонал ничего не забыл и все сразу смогли применить все полученные знания на практике.

Еще одним существенным аспектом организации и отладки процесса бюджетирования является поддержка изменений и доработок бюджетной модели. Бюджетная модель – не догма, и рано или поздно ее необходимо будет корректировать. Это может произойти в случае преобразования организационной структуре и появления новых центров ответственности. Порядок внесения таких изменений необходимо жестко регламентировать и контролировать, поскольку бессистемные исправления в лучшем случае обернутся путаницей в названиях статей, в худшем – применением различных принципов планирования. Процедура внесения изменений в бюджетную модель такова. Создается запрос (в первое время возможно в формате Excel). В нем формулируется суть предложения, приводятся все бюджеты, которых коснется данная

#### Список использованной литературы

1. Анисимова Л. А. Бюджетирование как механизм управленческого контроля затрат при разработке нового вида продукции. // Аудит и финансовый анализ. - 2015. - N 1. - С. 21-25.
2. Адамов Н., Тилов А. Основные цели и методика бюджетирования // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2016. N 10. 3 с.
3. Бескоровайна С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента. // Международный бухгалтерский учет. - 2016. - N 25. - С. 20 - 26.
4. Боровских С.В. Процесс разработки системы бюджетирования на малых предприятиях. // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2011. - N 5. - С. 112-115.
5. Водолазов, А.Н. О бюджетировании: кратко и понятно / А.Н. Водолазов // Экономические науки. - 2014. - N 7. - С. 265-272.
6. Волкова О.Н. Управленческий учет: Учебник. М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. 472 с.
7. Гафурова Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием. // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. - 2013. - N 6. - С. 19 - 22.
8. Гладаревский Р. А. Бюджетирование - эффективный инструмент финансового менеджмента // Горный журнал. - 2015. - N 7. - С. 75-77.
9. Гнеденкова О. В. К вопросу бюджетирования деятельности компании как эффективного инструмента управления. // Экономические науки. - 2015. - N 9. - С. 276-280.
10. Демиденко Ю. Г. Финансовое бюджетирование как средство планирования и контроля хозяйственной деятельности обособленных подразделений (филиалов). // Управленческий учет. - 2012. N 9. - С. 93-101.
11. Киреева, Е. Ю. Оптимизация процесса бюджетирования в коммерческом предприятии. // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - N 6. - С. 305-309.
12. Климова Н.В. Бухгалтерский финансовый и управленческий учет в анализе формирования и использования экономической прибыли. // Экономический анализ: теория и практика. 2011. N 1. 5с.
13. Лабынцев, Н. Т. Управленческий учет и бюджетирование как обязательное условие повышения эффективности деятельности коммерческой организации. // Учет и статистика. - 2013. -№ 3 (31). - С. 14-21.
14. Маленчук О. В. Формирование системы бюджетирования. // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - N 6. - С. 134-141.
15. Платов В.Я. Технология стратегического планирования и управления. – М.: Дело, 2011. – 370с.
16. Стаханова Е. В. Подходы к постановке бюджетирования, ориентированного на результат, в отраслях промышленности. // Вестник Астраханского государственного технического университета. - 2011. - N 4 (45). - С. 14-20.
17. Твердохлебов В.В. Бюджетирование позволяет грамотно спланировать и определить эффективность

деятельности компании. // Российский налоговый курьер. - 2013. - N 16. - С. 44 - 49.

18. Филиппов, В. Е. Технология организации бюджетирования на крупных предприятиях.// Газовая промышленность. 2014. - N 5. - С. 44-46.

19. Харитонов Н. А. Возможности гибкого бюджетного планирования в управлении финансовым состоянием металлургического предприятия. // Цветные металлы. - 2010. - N 2. - С. 4-6.

20. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. - СПб.: Питер, 2010. С. 34

21. Царьков И. Н. Сверху вниз...: проблемы и выбор модели бюджетирования в компании. // Российское предпринимательство. - 2013. - N 2, вып. 2. - С. 80-85.

22. Цыбин С. В. Бюджетирование в системе планирования и проблемы его постановки в организации. // Экономические науки. - 2010. -N 6. - С. 178-181.

23. Чернова И. Ю. Проблема выбора оптимального бюджета в условиях неопределенности и риска. // Экономические науки. - 2011. -N 9. - С. 343-347.

24. Шаховская Л. С., Хохлов В. В., Кулакова О. Г. Бюджетирование: теория и практика + CD. - М.: Кнорус, 2011. - 278с.

25. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии / Н. Ф. Колесник, А. М. Шведкова // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 357-359.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/otchet-po-praktike/21814>*