

Содержание:

Введение

Стремление наиболее успешных предприятий к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям сложившейся ситуации, привело руководство многих хозяйствующих субъектов к внедрению системы бюджетирования на предприятии.

В современных условиях коммерческие организации не могут работать эффективно, если они полагаются на процесс бюджетирования, который не синхронизирован с динамикой развития бизнеса. Процесс формирования и согласования бюджета составляет наиболее трудоёмкую часть всего цикла планирования, при этом 50% коммерческих организаций вообще не учитывают бизнес-планирование при формировании бюджета.

В финансовом отношении бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый на определённый период, содержащий ожидаемую величину дохода, которая должна быть достигнута, а так же предполагаемый объём расходов, который должен быть потрачен в течение этого периода, и величину капитала, который необходимо привлечь для достижения заданной цели.

Бюджетирование непосредственно связано с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учётом. Экономически эффективная деятельность организации может быть обеспечена в том случае, если она имеет заранее заданные показатели затрат и результатов. Бюджетирование представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов на будущий период. В информационном отношении – это система, объединяющая в единый комплекс процессы планирования, учёта, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.

В отечественной и зарубежной литературе бюджетирование рассматривается неразрывно с финансовым планированием.

В трудах отечественных экономистов, таких как О.И. Лихачёв, М.И. Бухалков, В.А. Яковлева, С.Н. Воронин, В.А. Самойленко рассматривались финансовые аспекты бюджетирования в условиях переходного периода, а так же становления рыночной экономики в условиях нестабильности.

Концептуальные аспекты, а так же новые направления развития финансового планирования и бюджетирования рассматривали в своих трудах такие учёные, как М. Мескон, Ф. Котлер, Дж. Форрестер, У. Шарп, А. Томпсон и др.

Целью данной курсовой работы является проведение анализа процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Задачами данной бакалаврской работы являются:

- исследование сущности бюджетирования на предприятия
- анализ организации процесса бюджетирования, систему операционных и финансовых планов, оценка финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия ООО «СтройСервис»;
- выявление проблем системы бюджетирования на предприятии и определить пути их решения;
- разработка рекомендаций по совершенствованию процесса бюджетирования на исследуемом предприятии.

Объектом курсовой работы является исследования предприятия ООО «СтройСервис».

Предметом исследования является технология и разработка рекомендаций по процессу бюджетирования на предприятия ООО «СтройСервис».

При написании курсовой работы были использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов, нормативно-правовая литература, акты, статьи, приложения в периодической печати и Интернет - ресурсы по направлению исследования.

Источниками информации для анализа явились прогнозные операционные и финансовые бюджеты, предоставленные ООО «СтройСервис».

1 Теоритические основы бюджетирования деятельности предприятия

1.1 Экономическая сущность, цель, задачи бюджетирования деятельности предприятия

Любой хозяйствующий субъект обладает ограниченными ресурсами по количеству, качеству, времени и месту. Поэтому эффективное пользование ими требует оптимального управления. Управление ограниченными ресурсами в целях удовлетворения неограниченных потребностей населения представляет собой экономику. Существуют два типа экономики: административно-командная и рыночная.

Административно-командная экономика основана на распределении имеющихся ресурсов и полученных с их помощью доходов. Распределение производится на основе определённой программы, принимающей форму плана, в котором детально расписываются все направления распределения ресурсов и получения доходов.

Рыночная экономика основана на отношениях, возникающих при купле-продаже товаров на рынке. Рынок есть сфера проявления экономических отношений между производителем и потребителем товара.

Рыночная экономика - очень тонкий механизм хозяйствования; это более сложная, чем административно-командная экономика. На её состояние сильное влияние оказывают политические обстоятельства; роль государства в рыночной экономике заключается в том, что оно создаёт правила хозяйствования (законы, нормативы и др.) и контролирует их выполнение. Поэтому доверие производителей и потребителей товара к государству является неотъемлемой частью существования рыночной экономики.

Место применения финансового планирования в рыночной экономике определяется тем, что планирование представляет собой одну из функций управления, поэтому финансовое планирование – функция управления финансами. Важным моментом финансового планирования является определение стратегии планирования.

Стратегия финансового планирования 8

это - общее направление разработки финансового плана, источников поступления денежных средств, источников прибыли.

Сущность планирования при рыночной экономике заключается в том, что хозяйственный процесс осуществляется на основе бизнес-плана, разрабатываемого непосредственно экономической службой хозяйствующего субъекта под руководством руководителя этой службы и направленного на достижение общих целей предпринимательства.

Финансовое планирование содержит следующие элементы: цели, программы, нормативы и нормы, правила, процедуры (рисунок 1).

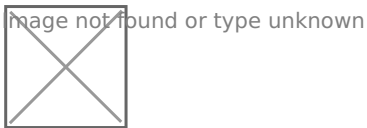


Рисунок 1 - Элементы финансового планирования

Решение проблемы – цели, достижение которых решает конкретные проблемы.

Рабочая программа – небольшая программа, разработанная в хозяйствующем субъекте для реализации определённой частной цели. Целевые комплексные и рабочие программы имеют разные масштабы действия, но программные элементы у них общие, т.е. в программе должно быть чётко указано: что, когда, где и какими ресурсами должен делать.

В финансовом планировании активно используются нормы и нормативы. Норма – установленная мера, т.е. какая-то средняя величина. Норматив – представляет собой расчётную величину затрат финансовых (денежных), материальных, трудовых и информационных ресурсов, а так же затрат времени, используемых в финансовом планировании.

Оперативное планирование дополняет текущее планирование. Это связано с тем, что финансирование планируемых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов .

Таким образом, можно сделать вывод, что бюджетирование служит инструментом выполнения стратегии предприятия. Оно позволяет согласовывать стратегические цели компании с планами их достижения и обеспечивает реализацию этих планов, связывая их с оперативными процессами, помогает контролировать доходы и

расходы, планировать движение финансовых средств, налоговый учет и даже выбирать форму ведения предпринимательской деятельности и оптимальный метод учета. Можно сказать, что бюджетирование дает руководителю понимание экономической модели предприятия, ощущение границ возможного.

1.2 Виды бюджетов и построение бюджетного процесса

Бюджетирование — процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

В экономической литературе термин «бюджетирование» определяют различным образом. Рассмотрим несколько определений данного термина из различных отечественных и зарубежных источников с тем, чтобы иметь возможность дать краткую, но в то же время наиболее полную формулировку этого понятия, охватывающую все его основные аспекты (таблица 1).

Таблица 1 - Подходы к определению термина «бюджетирование»

Авторы	Определение бюджетирования
И.А. Бланк	Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования
В.Е. Хруцкий	Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью финансовыми ресурсами.
А.З. Бобылева	Самый детализированный уровень планирования, инструмент оперативного управления

Бюджетирование, то есть создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов - это первый экзамен на зрелость для каждого предприятия, в случае неудачи которого оно перестает расти или начинает разоряться. Наиболее «продвинутые» российские предприятия уже успешно применяют процедуру бюджетирования для планирования своей деятельности.

Построение бюджетов дает возможность понять, что и почему происходит с фирмой на рынке, и позволяет экономить на затратах. Внедрение бюджетирования помогает создать целостную и достаточно эффективную систему управления. Грамотно поставленная система бюджетирования должна помогать не только решать задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей, которые ставит руководство компании. Бюджетирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Разработка бюджета является процессом планирования. Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все предприятия, за исключением самых мелких, составляют бюджеты. Многие предприятия в качестве годового бюджета рассматривают план прибыли, который показывает планируемую деятельность предприятия по центрам ответственности для получения прибыли. Почти все неприбыльные организации также составляют бюджеты.

Таблица 2 - Подходы к определению термина «бюджет»

Авторы	Определение бюджета
И.А. Бланк	Оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности
В.Е. Керимов	Оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия

Ю. Бригхем, План, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение
Л. Гапенски определенного планируемого периода времени

Д. Шим, Д.
Сигел Главный бюджет является формальным изложением планов
 руководства в отношении продаж, расходов, объемов и других
 финансовых действий на предстоящий год

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. В отличие от формализованных отчета о финансовых результатах или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия, от квалификации и опыта разработчиков.

По широте номенклатуры затрат различают функциональный и комплексный бюджеты. Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат – например, бюджет оплаты труда персонала и т.д. Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат – например, бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п. По методам разработки различают фиксированный и гибкий бюджеты. Фиксированный бюджет предполагает жестко заданный и единожды утвержденный план, исполнение которого обязательно вне зависимости от изменения экономических условий. Данный бюджет не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия.

Выделяют следующие разновидности фиксированных бюджетов:

- бюджеты «от достигнутого» составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия (поэтому их иногда называют приростными), например, общехозяйственные затраты обычно планируют «от достигнутого»;

- бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от обычных приростных бюджетов анализом различных вариантов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10, 20 %. Этот подход является промежуточным между

бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля»;

- бюджеты «с нуля» разрабатывают исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые, это избавляет от груза прошлых ошибок .

Гибкий бюджет предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности.

По реальным инвестиционным проектам такими показателями может быть объем строительно-монтажных работ. По операционной деятельности аналогичным показателем может выступать объем выпуска.

Очевидно, что гибкий бюджет выгодно отличается от фиксированного бюджета в условиях относительно низкой предсказуемости рыночной конъюнктуры.

Таким образом, специфика российской действительности определяет типы бюджетов, которые, несмотря на общие закономерности и принципы организационного построения, чрезвычайно разнообразны.

2 Анализ системы бюджетирования (СтройСервис)

2.1 Экономическая характеристика предприятия

ООО «СтройСервис» - общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное в 2006 году по решению учредителя. Это коммерческая организация, созданная и действующая в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Данное общество создается без ограничения срока действия. Дата государственной регистрации Общества – 7 августа 2006 года.

Учредителем общества является гражданин РФ. Учредитель и лица, принятые в Общество после его регистрации, именуются «Участники». Общество состоит из одного участника, что не противоречит существованию соответствующих отношений. Учредитель ООО «СтройСервис» является директором общества.

Основным видом деятельности Общества является производство электромонтажных, сантехнических, общестроительных и отделочных работ, оптовая торговля строительными материалами, водопроводным и отопительным оборудованием.

ООО «СтройСервис» выполняет монтаж электрического и сантехнического оборудования квалифицированным персоналом, обеспеченным современным оборудованием. А также обеспечивает техническое руководство опытным инженерно-техническим персоналом. Основной же проблемой, для решений которой была создана ООО «СтройСервис», является осуществление деятельности по выполнению общестроительных работ, отделочных, электромонтажных и сантехнических, а также торговля материалов для строительных работ.

Общество осуществляет свою деятельность с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в услугах, производимых обществом, и извлечением прибыли.

Основными функциями организации являются процессы, которые постоянно проводятся организацией. Поскольку фирма строительная, то это следующие функции: согласование и заключение договоров на выполнение работ; составление дефектной ведомости; подготовка сметы; выполнение работ на объектах; подготовка акта выполненных работ после завершения; расчет и оплата по договору; закупка строительного оборудования; закупка и продажа строительных материалов.

К основным участникам строительной деятельности организации относятся заказчики, проектные организации, подрядные и субподрядные строительные организации, выполняющие комплекс работ по возведению зданий и сооружений, поставщики, транспортные организации, осуществляющие по договорам с подрядчиками всеми видами транспорта.

Организационная структура управления в ООО «СтройСервис» представлена на рисунке 2.

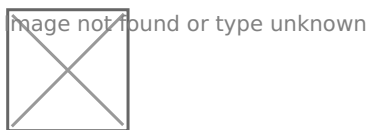


Рисунок 2 - Организационная схема управления ООО «СтройСервис»

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленной имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. В праве от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «СтройСервис» имеет самостоятельный баланс, фирменное наименование, круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием, символикой, другие необходимые реквизиты.

Общество осуществляет свою деятельность с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в товарах и услугах, производимых обществом, а так же других видов деятельности с целью извлечения прибыли.

Для более полного представления о результатах деятельности предприятия в прошлом проведём краткий финансово-экономический анализ. Направлениями анализа являются: оценка ликвидности и платежеспособности; оценка финансовой устойчивости; оценка рентабельности; - оценка деловой активности.

Исходные данные для расчета показателей платежеспособности ООО «СтройСервис» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Исходные данные для расчета показателей платежеспособности ООО «СтройСервис»

Показатель	Изменение				
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015
Оборотные активы, тыс. руб.	223141	183013	160777	-40128	-22236
Денежные средства, тыс. руб.	224	2807	2630	+2583	-177
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	210450	187270	42387	-23180	-144883

Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	20900	14300	6504	-6600	-7796
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	109809	61491	102060	-48318	+40569
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	12691	- 4257	118390	-16948	+122647

В представленной таблице 3 видно что, оборотные активы за 2014/2015 и 2015/2016 годы изменились в сторону снижения. Денежные средства в период 2014/2015 возросли но, с 2015/2016 пошли на спад. Краткосрочные обязательства и краткосрочные финансовые вложения за взятые периоды идут на спад, а дебиторская задолженность и собственные оборотные средства в 2014/2015 снизились, но в 2015/2016 возросли и пошли на повышение по сравнению с 2014/2015 годами.

Показатели, характеризующие платежеспособность ООО «СтройСервис» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели платежеспособности ООО «СтройСервис»

Показатель	Норматив	2014 2015 2016			Изменение	
		г.	г.	г.	2015/2014	2016/2015
Коэффициент текущей ликвидности	>2	1,06	1	3,8	-0,06	2,8
Коэффициент быстрой ликвидности	≥0,1	0,6	0,4	2,6	-0,2	2,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,25	0,1	0,1	0,2	0	0,1

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,06	-0,02	0,7	-0,08	0,72
---	------------	------	-------	-----	-------	------

В таблице 4 представлены показатели платежеспособности предприятия ООО «СтройСервис». К окончанию анализируемого периода все показатели платежеспособности увеличились, при этом коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности в 2013 и 2014 годах ниже нормативных значений, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия.

Снижение коэффициента текущей ликвидности в вышеупомянутом периоде, произошло за счет уменьшения сумм оборотных активов и краткосрочных обязательств, практически в равной степени. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2013-2014 годах оставался неизменным.

К концу рассматриваемого периода, выше перечисленные коэффициенты значительно выросли и стали соответствовать нормативным значениям. Рост коэффициента текущей ликвидности в 2016 году вызван тем, что краткосрочные обязательства уменьшились в гораздо большей степени, чем оборотные активы. Коэффициент абсолютной ликвидности также увеличился за счет сокращения суммы краткосрочных обязательств. Значение коэффициента быстрой ликвидности находилось и продолжает находиться в пределах нормы, что обусловлено значительной долей дебиторской задолженности в структуре актива баланса.

2.2 Анализ организации процесса бюджетирования проекта

В ООО «СтройСервис» при составлении бюджета используется прямой подход. Все бюджеты составляются на основе прогноза объема продаж. При составлении основных бюджетов могут использоваться два подхода:

- прямой - на основе операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции и на этой основе определения основных соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей;

- косвенный (более упрощенный) - на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных стартовых затрат и внешнего финансирования.

Формирование годового бюджета на данном предприятии осуществляется на основании Приказа «О подготовке годового бюджета» утвержденного генеральным директором.

Данный документ содержит общую схему формирования годового бюджета, графики формирования годового бюджета, список лиц ответственных за составление бюджета.

Контроль за исполнением Приказа «О подготовке годового бюджета» возлагается на заместителя генерального директора по финансам ООО «СтройСервис».

В соответствии с организационной структурой и Приказом «О подготовке годового бюджета» процесс бюджетирования в ООО «СтройСервис» осуществляется в порядке, представленном в таблице 5.

Таблица 5 - График бюджетного процесса в ООО «СтройСервис»

№ п/п	Мероприятие	Источник информации	Ответственные лица	Срок
1.	Согласование бюджетных форм.	Нормативные акты, бюджеты предыдущих периодов.	Заместитель генерального директора по финансам	05.10.2016
2.	Составление бюджета продаж: планирование услуг, формирование ценовой политики.	Маркетинговые исследования, статистические данные, аналогичная информация за предыдущий период.	Заместитель генерального директора по производству, Начальники складов	06.10.2016

3.	<p>Бюджет оплаты труда: формирование численности, формирование фонда заработной платы, формирование социального пакета.</p>	<p>Результаты расчета об объемах оказываемых услуг в бюджете продаж, нормативы премирования, прогноз персональных надбавок, единая тарифная сетка, списочная численность работников, личные дела работников.</p>	<p>Отдел по кадрам и социальному обеспечению</p>	08.10.2016
4.	<p>Составление бюджета себестоимости: формирование плана расходов связанных с оказанием транспортных услуг, и складской переработки.</p>	<p>Данные предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости. Бюджет продаж.</p>	<p>Начальники складов, Инженерно – техническая служба</p>	09.10.2016

5.	<p>Бюджет общепроизводственных и управленческих расходов: обеспечение производственной инфраструктуры, офисное и транспортное обеспечение, формирование плана расходов на экологию, расходы по налоговым платежам, формирование плана расходов на развитие информационных систем и обеспечения связью и оргтехникой.</p>	<p>Потребности предприятия, бюджеты предыдущих периодов.</p>	<p>Отдел материально – технического снабжения, Бухгалтерия</p>	<p>07.10.2016- 13.10.2016</p>
6.	<p>Составление Прогнозного отчета о финансовых результатах</p>	<p>Операционные бюджеты.</p>	<p>Бухгалтерия, планово - экономический отдел</p>	<p>10.12.2015</p>
7.	<p>Составление Прогнозного платежного бюджета</p>	<p>Операционные бюджеты.</p>	<p>Бухгалтерия, планово - экономический отдел</p>	<p>15.12.2015</p>
8.	<p>Составление Прогнозного баланса</p>	<p>Операционные бюджеты.</p>	<p>Бухгалтерия, планово - экономический отдел</p>	<p>16.12.2015</p>

В данной таблице отражены проводимые мероприятия, источники информации для осуществления мероприятий, ответственные лица и срок сдачи документа.

Схема организации процесса бюджетирования в ООО «СтройСервис», утвержденная генеральным директором представлена на рисунке 3.

Как показано на рисунке 3 организация процесса бюджетирования на предприятии ООО «СтройСервис» происходит поэтапно.



Рисунок 3- Организация процесса бюджетирования ООО «СтройСервис»

На первом этапе происходит согласование бюджетных форм, по которым составляется бюджетный процесс. Планирование бюджетного процесса предприятия осуществляется на основании нормативных актов и бюджетов за предыдущий период. Ответственность за представление бюджетного процесса возлагается на заместителя генерального директора по финансам. На втором этапе осуществляется формирование объемно - ценовых показателей, по которым далее составляется бюджет продаж.

На третьем этапе происходит формирование численности и состава персонала. На основании этих данных составляется бюджет оплаты труда. Формирование численности персонала, формирование фонда заработной платы и формирование социального пакета осуществляется на основе результатов расчета об объемах оказываемых услуг в бюджете продаж, нормативов премирования, личных дел сотрудников. Ответственность за представление бюджета оплаты труда возлагается на начальника отдела по кадрам и социальному обеспечению.

На четвертом этапе формируется план переменных расходов, из которого вытекает бюджет себестоимости. Формирование плана расходов связанных с оказанием транспортных услуг и плана расходов, связанных с организацией складской переработки осуществляется на основании бюджетов предыдущих периодов, бюджета продаж, бюджета оплаты труда. Ответственность за представление бюджета себестоимости возлагается на начальников складов и на руководителя инженерно - технической службы.

На пятом этапе осуществляется формирование плана по условно - постоянным расходам и формирование плана по расходам на развитие информационных систем и оргтехники. Исходя из этих данных, составляется бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

Информация для составления данного бюджета берется из бюджетов предыдущих периодов, а также исходя из потребностей предприятия. Ответственность за представление плана возлагается на отдел материально – технического снабжения и на бухгалтерию.

После составления всех операционных бюджетов на ООО «СтройСервис» начинается процесс подготовки отчетных форм бюджета предприятия.

На шестом этапе составляется прогнозный отчет о финансовых результатах. Данный отчет формируется на основе представленных ранее бюджета себестоимости, бюджета продаж, бюджета оплаты труда и бюджета общепроизводственных и управленческих расходов. Ответственными за представление отчета о финансовых результатах являются такие подразделения как бухгалтерия и планово – экономический отдел.

На седьмом этапе формируется прогнозный платежный бюджет. Он состоит из двух частей, это предстоящие выплаты и предстоящие поступления денежных средств. Составляется платежный бюджет также на основании операционных бюджетов. Ответственные за мероприятие и исполнение и представление прогнозного платежного бюджета бухгалтерия и планово – экономический отдел.

На заключительном восьмом этапе организации процесса бюджетирования и планирования, составляется прогнозный баланс предприятия. Прогнозный баланс – это прогноз активов и пассивов предприятия, в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и её изменением в процессе реализации бюджета предприятия на планируемый период. Прогнозный баланс осуществляется на основании операционных бюджетов за предыдущие периоды. Ответственные за представление прогнозного баланса предприятия бухгалтерия и планово – экономический отдел.

Для более полного представления о системе бюджетирования в ООО «СтройСервис», проанализируем сформированные операционные и финансовые бюджеты на плановый 2017 год.

На данном предприятии составляются следующие операционные бюджеты: бюджет продаж, бюджет оплаты труда, бюджет себестоимости, бюджет общепроизводственных и управленческих расходов. В первую очередь в ООО «СтройСервис» составляется бюджет продаж, он представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ бюджета продаж ООО «СтройСервис» 2016-2017 г.

Наименование статьи	Факт 2016	план 2017 г., руб.	Изменение, тыс.руб. 2014-2015
Реализация стройматериалов	25 077 200	25 355 000	277 800
Переработка стройматериалов	40 774 566	44 330 232	3 555 666
Транспортные услуги	83 000 800	85 587 017	2 586 217
Услуги общественного питания	905 000	907 000	2 000
Услуги по приемке и хранению стройматериалов	1 500 575	1 600 400	99 825
Услуги по обслуживанию зданий и сооружений	8 021 300	9 121 300	1 100 000
Услуги по обслуживанию транспортных средств	7 091 800	7 100 900	9100
Услуги гостиницы	780 900	200 564	981 464
Услуги по сдаче в аренду земли, зданий, сооружений	17 322 372	17 322 372	0
Услуги по сдаче в аренду машин, оборудования, транспортных средств	40 876 991	43 176 991	2 300 000

Прочие доходы

21 344 26 810 5 466

Бюджетирование на данном предприятии осуществляется на основании прямого подхода, то есть на основе операционных бюджетов. Формирование годового бюджета базируется на таком документе, как Приказ «О подготовке годового бюджета» утвержденного генеральным директором. Данный документ имеет недостаток – это отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов.

Также следует отметить, что при формировании бюджета продаж принимают участие сотрудники, не имеющие должной квалификации в данной области.

3 Совершенствование процесса бюджетирования проекта (ООО СтройСервис)

Исходя из результатов проведенного анализа системы бюджетирования в ООО «СтройСервис» можно выделить следующие проблемы.

Проблема 1. Для составления планов продаж крупные предприятия формируют отдел маркетинга, в задачи которого входит продвижение продукции на рынок, увеличение объемов продаж, а так же составление прогнозов продаж. Последняя функция требует наибольшей квалификации сотрудников.

На мелких и средних предприятиях, где отсутствуют отделы маркетинга, прогнозированием объемов продаж занимаются ряд сотрудников во главе, как правило, с генеральным директором. Однако реальность составляемых прогнозов носит довольно поверхностный характер.

В ООО «СтройСервис» планированием продаж занимаются производственный отдел и начальники складов во главе с заместителем генерального директора по производству, квалификация данных сотрудников не позволяет проводить достаточно объективный анализ изменений.

Проблема 2. Планированием себестоимости в ООО «СтройСервис» занимаются начальники складов и инженерно – техническая служба. Квалификация сотрудников выше упомянутых подразделений также не позволит грамотно оценить ситуацию.

Проблема 3. ООО «СтройСервис» не существует детализированного Положения о бюджетировании, на основании которого должен осуществляться бюджетный процесс. На данном предприятии составляется Приказ «О подготовке годового бюджета» на каждый планируемый период отдельно. В этом документе следует отметить довольно существенный недостаток - отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что в ООО 61

«СтройСервис» процесс бюджетирования должным образом не налажен.

Исходя из выявленных проблем, можно предложить следующие рекомендации по их решению.

Рекомендации по решению проблемы 1. Для повышения эффективности прогнозирования продаж, рекомендуется принять квалифицированного сотрудника в области маркетинга, что позволит провести комплексный и объективный анализ изменений рынка продаж услуг и продукции.

Привлечение новых сотрудников приведет к изменению организационной структуры управления ООО «СтройСервис», а также к увеличению затрат на оплату труда. Расходы на оплату труда маркетолога составят 15 000 рублей ежемесячно.

Рекомендации по решению проблемы 2. В процессе формирования бюджета себестоимости обязательно необходимо участие сотрудников планово-экономического отдела. Поэтому для решения данной проблемы в список лиц ответственных за составление бюджета себестоимости 2014 года следует внести должность экономиста.

Рекомендации по решению проблемы 3. Для совершенствования бюджетного процесса в ООО «СтройСервис» необходимо составить четко детализированное Бюджетное положение, которое заменит существующий Приказ «О подготовке годового бюджета».

Положение о бюджетировании ООО «СтройСервис» должно включать следующие пункты.

Пункт 1. Назначение данного Положения.

Настоящее Положение определяет порядок, цели и задачи организации бюджетного управления, а также перечень бюджетов и участников бюджетного процесса.

Положение предназначено для руководителей и специалистов, участвующих в процедуре бюджетного управления.

Положение утверждается генеральным директором ООО «СтройСервис» и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами, вовлеченными в бюджетный процесс.

Пункт 2. Правоотношения, регулируемые данным Положением.

Настоящее Положение регулирует бюджетные правоотношения, возникающие между субъектами бюджетных правоотношений в процессе составления, рассмотрения, утверждения и контроля за исполнением годового бюджета ООО «СтройСервис».

Пункт 3. Правовые основы осуществления бюджетных правоотношений в ООО «СтройСервис».

Бюджетные правоотношения осуществляются в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Уставом ООО «СтройСервис», а также настоящим Положением.

Пункт 4. Понятия и термины, применяемые в настоящем Положении.

В настоящем Положении применяются понятия и термины в значениях, определенных настоящим Положением о бюджетировании.

Бюджет предприятия - календарный план доходов и расходов предприятия, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью предприятия, устанавливаемый на один год.

Годовой бюджет ООО «СтройСервис» включает операционные и финансовые бюджеты.

Операционный бюджет - совокупность планируемых операций на предстоящий бюджетный период для сегмента или отдельной функции предприятия.

Финансовый бюджет - это денежно выраженный план, отражающий в комплексе предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Бюджетная система – набор форм, документов и регламентов, определяющих порядок подготовки, контроля исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

Планирование - разработка планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению.

Бюджетирование - процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением.

Бюджетный процесс – регламентируемая настоящим Положением деятельность структурных подразделений предприятия по составлению, рассмотрению, утверждению годового бюджета.

Бюджетное положение - это установленный на предприятии порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Целевые показатели – показатели стратегического плана, устанавливаемые в целом по предприятию и определяющие в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставит генеральный директор перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год.

Отклонение - разница между запланированными (нормативными) и фактическими результатами.

Плановый период – период, на который определяются все показатели и готовятся все планы, используемые в бюджетной системе.

Пункт 5. Цели и задачи бюджетирования.

Цель бюджетирования в ООО «СтройСервис» – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия, основанном на систематическом прогнозировании будущего развития предприятия путем составления бюджетов и проведении план-фактового контроля исполнения бюджета в сравнении с данными бухгалтерского учета.

Задачи, решаемые настоящим Положением:

- планирование деятельности ООО «СтройСервис»;
- анализ возникающих отклонений фактических значений от планируемых показателей;
- оценка деятельности и стимулирование с учетом достижения целевых показателей;
- контроль за исполнением бюджета.

Пункт 6. Структура бюджета ООО «СтройСервис»

Операционный бюджет предприятия включает:

- бюджет продаж;
- бюджет оплаты труда;
- бюджет себестоимости;
- бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

Финансовый бюджет предприятия включает:

- прогнозный отчет о финансовых результатах;
- прогнозный платежный бюджет;
- прогнозный бухгалтерский баланс.

Пункт 7. Участники бюджетного процесса.

Участниками бюджетного процесса являются:

- генеральный директор ООО «СтройСервис»;
- заместитель генерального директора по финансам;
- заместитель генерального директора по производству;
- начальники складов;
- служба маркетинга;
- начальник отдела по кадрам и социальному обеспечению;

- инженерно – техническая служба;
- отдел материально – технического снабжения;
- бухгалтерия;
- планово – экономический отдел.

Пункт 8. Порядок составления бюджета ООО «СтройСервис».

Бюджет составляется и утверждается сроком на один год. Изначально составляются и утверждаются операционные бюджеты, а затем на их основании формируются и утверждаются финансовые бюджеты ООО «СтройСервис».

Операционные бюджеты формируются в следующей последовательности: бюджет продаж; бюджет оплаты труда; бюджет себестоимости; бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

Финансовые бюджеты формируются в следующей последовательности: отчет о финансовых результатах; платежный бюджет; бухгалтерский баланс.

Формулирование основных задач и целей деятельности предприятия на предстоящий год озвучивается генеральным директором ООО «СтройСервис» за 90 дней до начала планируемого периода.

Таким образом, основными отличиями предложенного Положения о бюджетировании от существующего в ООО «СтройСервис» приказа «О подготовке годового бюджета» являются:

- введение сроков составления бюджетов, сроков рассмотрения и сроков утверждения;
- участие службы маркетинга в формировании бюджета продаж;
- участие планово – экономического отдела в формировании бюджета себестоимости;
- указание цели бюджетирования на предприятии;
- перечень задач, решаемых данным положением;
- перечень нормативных документов, на основании которых должна осуществляться организация процесса бюджетирования;

- перечень основных понятий и терминов, используемых при организации бюджетного процесса.

Заключение

Подводя итоги данной курсовой работы, отметим, что бюджетирование непосредственно связано с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учётом. Экономически эффективная деятельность организации может быть обеспечена в том случае, если она имеет заранее заданные показатели затрат и результатов.

Бюджетирование представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов на будущий период. В информационном отношении – это система, объединяющая в единый комплекс процессы планирования, учёта, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.

По проведенному анализу организации процесса бюджетирования можно сделать вывод что, в ООО «СтройСервис» процесс бюджетирования должным образом не налажен.

Бюджетирование на данном предприятии осуществляется на основании прямого подхода, то есть на основе операционных бюджетов. Формирование годового бюджета базируется на таком документе, как Приказ «О подготовке годового бюджета» утвержденного генеральным директором. Данный документ имеет недостаток – это отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов.

Также следует отметить, что при формировании бюджета продаж принимают участие сотрудники, не имеющие должной квалификации в данной области.

Из анализа операционных и финансовых бюджетов можно сделать вывод, что в 2016 году деятельность ООО «СтройСервис» не стала более эффективной. Планировалось значительное снижение объемов оказываемых услуг. Исходя из выше сказанного в ООО «СтройСервис» 2016 году ожидалось сокращение численности персонала, а отсюда вытекает и сокращение объема фонда заработной платы, и снижение затрат на подготовку и обучение кадров, и

общехозяйственные расходы.

Также ожидалось снижение затрат, таких как: транспортные расходы, затраты на услуги сторонних организаций, лизинговые платежи за основные средства.

Расходы на энергоресурсы увеличились, так как произошло повышение тарифов на коммунальные услуги.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «СтройСервис» требуется совершенствование существующей системы бюджетирования.

Необходимо пересмотреть организационную структуру управления предприятия, возможно, существует необходимость внедрения нового структурного подразделения или должностного лица, занимающегося маркетинговыми исследованиями. При формировании бюджета себестоимости требуется участие сотрудника планово – экономического отдела.

Также необходимо пересмотреть существующий Приказ «О подготовке годового бюджета» ООО «СтройСервис». Данный документ требует доработки из-за отсутствия в нем сроков рассмотрения и утверждения бюджетов, он содержит лишь срок представления сформированного бюджета.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс РФ: Часть первая. №51 - ФЗ от 30.11.1994 г. (в ред. Фед. Закона от 21.07.2005 № 109 - ФЗ) [Электронный ресурс] - СПС Консультант плюс
2. Приказ ФСФО «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организации» №16 от 23.01.2001 г. [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
3. Приказ Минфина РФ №32н от 06.05.1999 г. (ред. от 30.03.2005г.) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99) [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
4. Приказ Минфина РФ №33н от 06.05.1999 г. (ред. от 30.03.2001г.) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99) [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс

5. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995г. № 208 – ФЗ (ред. 03.11.2013г.) [Электронный ресурс] – СПС Консультант плюс
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 2013. – 382 с.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника - Центр, 2009. – 656 с.
8. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 298 с.
9. Бородина Е.И. Финансы предприятий.- Юнити, 2005. – 207 с.
10. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. – 392 с.
11. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии. - М.: ИНФРА – М, 2004. – 260 с.
12. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2 ч: Перевод с англ. / Под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 2009. – 669 с.
13. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. - М.: Альфа-Пресс, 2014. – 104 с.
14. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.
15. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. – М.: Филинь, Рилант, 2015. – 328 с.
16. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровиков П., Глухов Е., Бреслав Е., Бюджетирование: шаг за шагом.- СПб.: Питер, 2006. – 435 с.
17. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб. практ. Пособие. - 2-е изд. - М.: Дело, 2004. – 432 с.
18. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. 3-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 144 с.
19. Дайле П.А. Практика контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 335 с.

20. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учебное пособие в 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование/под общ. ред. А.И. Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2009. – 416 с.
21. Камаев В.Д. Основы экономической теории. Учебник. - М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 2014. – 284 с.
22. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-бизнес, 2009. – 248 с.
23. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. А.М. Карминский и др. 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.
24. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования» Книга 1. «Бюджетирование как инструмент управления» - М.: Результат и качество, 2013. – 400 с.
25. Керимов В.Е. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле: Учебное пособие / В.Е. Керимов, Д.С. Аболенский, П.В. Селиванов / Под ред. В.Е. Керимова. – М.: Эксмо, 2009. – 224 с.
26. Ковалёва А.М., Лапуста М.Г. Сканай Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 416 с.
27. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: Академический проект, 2013. – 352 с.
28. Масленченков Ю.С. Специфика финансов и менеджмента стабильного предприятия в условиях социальной рыночной экономики / Ю.С. Масленченков, О.В. Комиссаров. - М.: БДЦ-Пресс, 2007. – 160 с.
29. Негашев В.Е. Анализ финансов предприятия в условиях рынка.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 343 с.

Приложение 1

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2016 года

Организация ООО «СтройСервис»

image not found or type unknown



Приложение 2

Отчет финансовых результатах

На 31 декабря 2016 года

ООО «СтройСервис»

image not found or type unknown

