

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://studservis.ru/gotovye-raboty/glava-diploma/14545>

Тип работы: Глава диплома

Предмет: Экономика

-

3. Формирование и использование бюджета расходов в системе управленческого учета ООО "ТК "Регион-Восток"

3.1 Экономико-математическая модель формирования бюджета расходов

Анализ системы бюджетирования ООО «ТК «Регион-Восток» выявил отсутствие финансовой структуры – основы для построения эффективной системы бюджетирования. Поэтому важнейшим этапом разработки системы бюджетирования для рассматриваемого предприятия является определение финансовой структуры предприятия.

Процесс формирования финансовой структуры Компании связан с выделением центров финансовой ответственности, которые позволяют детализировать финансовую информацию и децентрализовать управление.

В финансовой структуре выделяются следующие типы:

- центр инвестиций;
- центр прибыли;
- центр дохода;
- центр затрат.

Контрольные показатели представляют собой показатели, достижение целевых значений которых является обязательным для центров финансовой ответственности. Контрольные показатели разрабатываются на основе целевых показателей компании.

Финансовая структура рассматриваемого предприятия для каждого центра финансовой ответственности приведена в таблице 3.

Контрольные показатели относятся к сфере ответственности менеджеров, отвечающих за их выполнение. По итогам бюджетного периода контрольные показатели используются для оценки результатов деятельности центров финансовой ответственности.

Стимулирование деятельности структурных подразделений компании осуществляется в соответствии с принципами организации, изменения и развития системы экономического стимулирования (системы мотивации), определяемыми Бюджетным комитетом, в зависимости от фактически достигнутых показателей хозяйственной деятельности и исполнения утвержденного бюджета центров финансовой ответственности:

- мотивация руководителей и персонала достигается путем привязки вознаграждения по итогам бюджетного периода к достижению определенных значений контрольных показателей подразделения;
- руководители и персонал центров финансовой ответственности отвечают только за те показатели, которые относятся к сфере их компетенции. Независящие от руководителей и персонала центры ответственности факторы и условия не должны включаться в базу расчета вознаграждения.

До начала бюджетного периода Бюджетный комитет определяет условия и порядок вознаграждения.

По итогам бюджетного периода, на основании фактического исполнения Генеральный директор утверждает фактическое вознаграждение руководителей и персонала центров ответственности. Значения контрольных показателей на предстоящий период определяются руководителями центров финансовой ответственности с учетом необходимости обеспечения целевых показателей компании, затем предварительно согласовываются на уровне Генерального директора. Окончательное утверждение значений контрольных показателей происходит на Бюджетном комитете.

Каждый центр ответственности осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом доходов и/или расходов, спланированным на текущий период.

Основной задачей центров финансовой ответственности является выполнение своих производственных

заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Выполнение своих функциональных обязанностей каждое подразделение осуществляет в рамках бюджета своего центра финансовой ответственности, отвечая, таким образом, за его соблюдение, что должно гарантировать организации получение запланированного финансового результата.

Для контроля соблюдения бюджетов ведется отслеживание возникающих отклонений фактических данных от запланированных, что позволяет как каждому центру ответственности, так и организации в целом оперативно выявлять негативные тенденции с целью их предотвращения на ранней стадии развития ситуации.

Руководители имеют право:

- в пределах своих полномочий участвовать в процессах бюджетирования, учета и анализа бюджетных показателей;
- требовать предоставления необходимой информации для составления операционных бюджетов своих центров финансовой ответственности у руководителей других центров;
- получать информацию об изменениях в системе бюджетного управления организации и в соответствующих регламентирующих документах.

Руководители обязаны:

- соблюдать лимиты по статьям бюджетов, установленные для каждого центра финансовой ответственности;
- своевременно предоставлять плановые и фактические данные по статьям бюджетов руководству организации и вышестоящих центров финансовой ответственности.

Выделение центров финансовой ответственности на предприятии ООО «ТК «Регион-Восток» позволит определить ответственных за формирование бюджетов, консолидирующихся в сводный бюджет доходов и расходов компании, и за достижение целевых показателей. В обратном случае, при отклонении фактических показателей от плановых никто в компании не будет отвечать за невыполнение показателей, и такие отклонения станут нормой для компании, а значит, установленные цели не будут достигаться. Кроме того, наделение центров финансовой ответственности полномочиями по принятию решения в пределах их ответственности научит подразделения анализировать свою деятельность, прогнозировать, эффективно управлять своей деятельностью.

3.2 Пути оптимизации бюджета расходов, выявленные при построении экономико-математической модели формирования бюджета расходов

Как определено в теоретической части работы - финансовая структура представляет собой совокупность центров финансовой ответственности. При классификации центров финансовой ответственности предлагается руководствоваться терминологией, отражающей те показатели, за которые будет отвечать ответственное лицо или подразделение. Это следующие виды центров финансовой ответственности: центр инвестиций, центр прибыли, центр дохода, центр затрат.

Для полноценной системы бюджетирования предприятию необходимо разработать состав бюджетов, включающий все виды бюджетов из классификатора бюджетов: финансовые и операционные, в том числе бюджеты центров.

Состав функциональных бюджетов определялся исходя из следующих важных факторов:

- 1) вида деятельности предприятия
- 2) состав бизнес-процессов компании
- 3) пожелания собственника компании в отношении информационной потребности в отношении ФОТ;
- 4) размера статей расходов.

ООО «ТК «Регион-Восток» предлагается составлять следующие функциональные и инвестиционные бюджеты:

- бюджет доходов и расходов,
- бюджет оказываемых услуг,
- бюджет прямых транспортных расходов,
- бюджет прямых расходов по оплате труда,
- бюджет производственных расходов,
- бюджет прямых затрат на техническую безопасность,

- бюджет прочих прямых расходов,
- бюджет прямых расходов,
- бюджет косвенных транспортных расходов,
- бюджет косвенных расходов по оплате труда,
- бюджет косвенных расходов по технической безопасности,
- бюджет прочих косвенных расходов,
- бюджет косвенных расходов.

Бюджет доходов и расходов отражает формирование итогового фи-нансового результата деятельности предприятия, цель его составления – управление прибыльностью и рентабельностью компании. Бюджет доходов и расходов отражает итоговые и детализированные суммы всех доходов и расходов в соответствии с классификацией на прямые и косвенные. Кроме того, форма бюджета по доходам и расходам позволяет определять прибыль до вычета налогов и чистую прибыль путем последовательного вычитания статей расходов из доходной части.

Бюджет каких-либо расходов содержит планируемые расходы по вы-бранному направлению в разбивке на косвенные и прямые. Форма бюджета должна содержать расчет показателей для сравнения с нормативом. Также в бюджете должны быть представлены сами нормативы

Общим для всех разработанных бюджетов является использование в форме бюджета не только плана доходов и расходов по статьям, но и плана движения денежных средств, связанных с получением доходов и осуществле-нием расходов, т.е. выплат и поступлений. Это делает возможным консоли-дировать бюджеты не только в бюджет доходов и расходов, а также в бюд-жет движения денежных средств, и использовать данные для формирования бюджета по балансовому листу.

Также в бюджетных формах содержатся показатели для удобства зада-ния целей и обеспечения соблюдения нормативов и ограничений.

Бюджет оплаты труда содержит информацию о начислении, оплате, за-долженности по заработной плате персоналу предприятия. Такой бюджет необходим для управления эффективностью системы финансовой мотивации сотрудников, а также для управления одной из самых значительных статей расходов. Аналитика затрат на оплату труда должна быть представлена в виде подразделений и должностей, а также необходимо выделить перемен-ную и постоянную часть зарплаты с целью управления маржинальной при-былью предприятия. Итоговое значение фонда оплаты труда необходимо для расчета норматива, пристально отслеживаемого собственником бизнеса, - процента фонда оплаты труда от чистой прибыли без учета затрат на оплату труда.

Таким образом, был разработан классификатор бюджетов ООО «ТК «Регион-Восток», который приведен на рисунке 7.

Деятельность компании планируется сначала в функциональных бюд-жетах, а затем уже показатели из функциональных бюджетов переносятся в бюджеты ЦФО в соответствии с их зоной ответственности для последующего исполнения и достижения заданных целей. Такой подход оправдан, т.к. «та-кая схема консолидации информации применяется в том случае, когда идет речь о монокомпании, организованной по функциональному принципу», ка-кой и является ООО «ТК «Регион-Восток» .

Итак, на предприятии ООО «ТК «Регион-Восток» внедряется полно-ценная система бюджетов, включающая все необходимые виды бюджетов для оценки финансового положения, прибыльности, платежеспособности пред-приятия, достижения целевых показателей - эффективности бизнес-процессов, оценки работы центров финансовой ответственности, а также для планирова-ния инвестиций.

Проведем анализ рисков проекта внедрения бюджетирования для ООО «ТК «Регион-Восток». В таблице 6 приведены наименования рисков с экспертной оценкой вероятности наступления и ожидаемого ущерба, а также приведены мероприятия по управлению рисками и оценены вероятность и ущерб в случае проведения мероприятия.

Таблица 6.

Оценка рисков и мероприятий по их снижению

Построена карта текущих рисков (рисунок 8). Линия толерантности была построена на основании представления собственника бизнеса о прием-лемости риска и ущерба.

Как видно из карты самым значительным риском для предприятия является риски: «Не высокая "проектная культура" в компании, процессы управления проектом не налажены», «Недостаточная квалификация персонала и дефицит человеческих ресурсов», «Нарушение сроков проекта, затягивание его во времени», «Несогласованность со смежными процессами (управленческим учетом, например)», «Неполучение выгод предприятием от внедрения бюджетирования». Также следует обратить внимание на такие существенные риски, как «Отсутствие обеспечения нужной мотивации для внедрения проекта», «Недополучение выгод от внедрения системы бюджетирования».

Карта рисков после предлагаемых превентивных мероприятий приведена на рисунке 9.

Рис. 9 Карта рисков после проведения мероприятий по снижению рисков

Сравнение двух карт выявляет существенное уменьшение вероятности появления ущерба и самого размера ущерба в силу проведения предлагаемых мероприятий, выше линии толерантности не находится ни один из рисков.

3.3 Анализ исполнения бюджета расходов

Анализ исполнения бюджета расходов проведен на основании данных за 1 полугодие 2017 года.

Таблица 7.

Бюджет прямых транспортных расходов

Как видно из таблицы бюджет транспортных расходов уже за полугодие 2017 г. перевыполнен и составляет 50 309 389 руб., хотя на год планировалось 52 196 899 руб.

Таблица 8.

-

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://studservis.ru/gotovye-raboty/glava-diploma/14545>