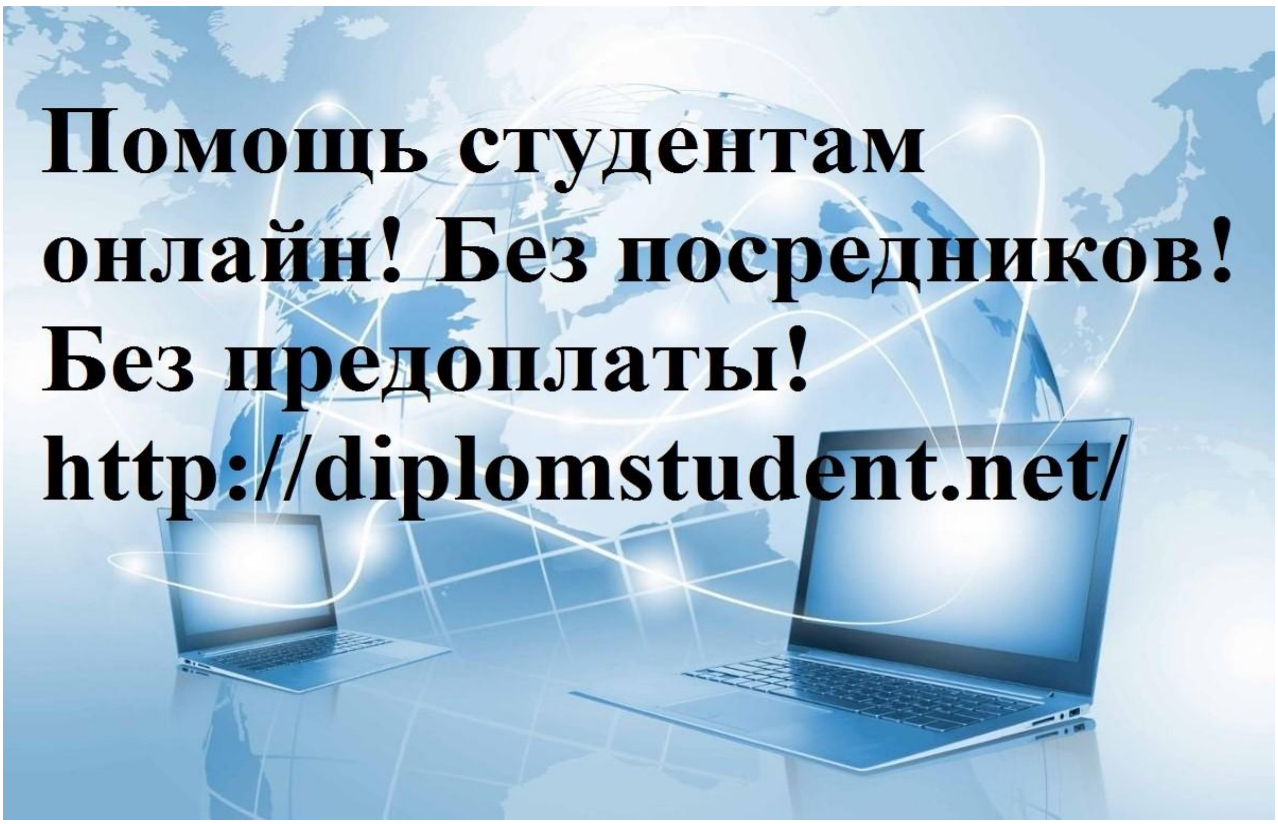

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1.АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ 4
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЕРВОЙ ГЛАВЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ 8
3.МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ 19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 24
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 26
ПРИЛОЖЕНИЯ 29

ВВЕДЕНИЕ

Научно-исследовательская работа (НИР), производственная практика проводится на кафедре экономики производства института управления, экономики и финансов, КФУ.

Целью производственной практики является: обобщение, сбор теоретического материала для написания теоретической главы выпускной квалификационной работы на тему: «Разработка показателей эффективности бизнес-процесса бюджетирования предприятия».

Задачами НИР являются:

1) Поиск необходимой информации для обоснования актуальности тему ВКР, определение цели и задач выпускной квалификационной работы;

2) Изучение теоретических аспектов изучаемой проблемы исследования;

3) Определение методологической базы исследования.

При прохождении производственной практики используются знания из ранее изученных экономических дисциплин.

Структурно отчет по производственной практики состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников, приложений. В основной части описана актуальность ВКР, ее цель и задачи; изложена теоретическая сущность проблемы исследования; описаны основные методы для исследования. В заключении даны выводы.

Научно-исследовательская практика направлена на формирование способности, используя отечественные и зарубежные источники информации, собирать необходимые данные, анализировать их и подготовить информационный обзор или аналитический отчет.

Источниками информации для НИР послужили: учебные пособия, статьи, монографии, различные источники сети Интернет по изучаемой проблеме исследования.

Срок прохождения производственной практики НИР:

1.АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы исследования: «Разработка показателей эффективности бизнес-процесса бюджетирования предприятия» нельзя не дооценивать. Бюджет полезен для всех, кто ставит перед собой цели и хочет достигать их, – и для людей, и для бизнеса. В предпринимательской деятельности учитывать доходы и расходы вдвойне важнее. Ведь без системы планирования и учета невозможно рационально использовать ресурсы и получать с них доход.

Финансово-хозяйственная деятельность организации обеспечивается взаимодействием структурных подразделений, нацеленных на выполнение общей задачи. Для более эффективного взаимодействия отдельных структур на предприятии может быть внедрена система бюджетирования. Формирование частных и сводных бюджетов (планов) дает возможность контролировать движение денежных потоков организации, а также эффективно управлять ими.[17]

Правильно внедрить систему бюджетирования в организации непросто, чаще всего организации сталкиваются с рядом проблем.

Во-первых, не всегда получается правильно подсчитать свои доходы. Не все организации и предприниматели умеют точно прогнозировать будущую прибыль. Чтобы перестраховаться, в бюджете занижают возможные доходы. Кажется, что такой подход верный. Однако в будущем возникнет расхождение в отчетах между планируемой прибылью и фактической. Так как излишки прибыли не учитывались в составлении плана расходов, фирма вынуждена либо держать деньги на счету и не тратить, либо вкладывать их в дополнительные проекты. В первом случае деньги лежат на счету и не работают на благо бизнеса. Организация теряет возможность вложить их и преумножить доходы. Во втором случае деньги вкладываются в новые проекты без предварительного анализа. Возможны те негативные последствия, которые

возникают у организаций без бюджетирования: вложения без анализа могут превратиться в убытки.

Во-вторых, некоторые организации и предприниматели завышают планируемые доходы. При составлении сметы на будущие периоды они ориентируются на завышенные суммы. На практике организации не удается заработать нужную сумму с продажи товаров и услуг. У нее не хватает денег на запланированные расходы. Приходится либо экономить, либо привлекать дополнительные инвестиции. В любом случае это приводит к убыткам или потере прибыли.

Еще одна сложность, с которой сталкивается организация во время работы над бюджетом, – вовлечение в деятельность двух или более смежных отделов. Однако, руководитель забывает наладить между подразделениями четкое взаимодействие. Сотрудники не общаются между собой, значит, данные из отчетов теряются. Работникам приходится делать перерасчет, дополнительно проводить анализ данных и перепроверять учет. Это лишняя двойная работа, за которую приходится платить подчиненным. К тому же некоторые данные могут потеряться, и в учете возникнут расхождения.[16]

Бюджетное управление может быть неэффективным по причинам неверно выбранной модели бюджетирования, недостаточного профессионализма персонала, недостаточной гибкости выбранной стратегии бизнеса. Но наиболее распространёнными являются две причины:

1)Нет связи между краткосрочным и долгосрочным планированием. В планах на текущий год не учтены долгосрочные цели компании и маркетинговые исследования рынка. А прогноз сделан лишь на основании статистических данных прошлых периодов и на ничем необоснованных домыслах сотрудников.

2)При построении бюджета учтены только денежные показатели, а количественные показатели не предусмотрены. В итоге прогнозные денежные суммы остаются недостаточно обоснованными и нет достаточной взаимосвязи с маркетинговыми и производственными планами организации.[12]

Бюджетирование – это инструмент, часть финансового управления, функции которого заключаются в согласовании деятельности подразделений внутри предприятия и подчинении ее общей стратегической цели. Бюджеты отражают цели и задачи компании, охватывая все стороны ее хозяйственной деятельности, и включают в себя плановые и отчетные (фактические) данные. С его помощью компания может максимизировать прибыль и оптимизировать расходы.

С развитием компании растет и объем информации, оперировать которым с помощью привычных инструментов на определенном этапе становится крайне проблематично. Комплексная автоматизация бюджетирования на предприятии наравне с автоматизацией управленческого учета и казначейства позволяет ускорить поиск нужных данных, произвести их анализ в разных разрезах и выполнить консолидацию бюджетов без затрат времени и сил. При том, что у специалистов уходит меньше времени на учетно-отчетную и иную рутинную работу, качество и точность последней возрастает, поскольку снижается риск ошибок по причине человеческого фактора. То есть от этого процесса зависит, насколько точную и оперативную финансовую информацию будут получать менеджеры и руководители предприятия для принятия управленческих и стратегических решений.

Бюджетирование может вывести компанию на сверхрезультаты, а может и вовсе не работать на благо бизнеса. Чтобы понять, насколько успешно бюджетирование в компании - нужна диагностика всей системы.

При диагностике системы бюджетирования обычно рассчитывают эффективность разработанных бюджетов, успешность их выполнения и затраты на их разработку. Оценивают качество информации, используемой при составлении бюджетов, а также обоснованность и реалистичность бюджетных показателей.

Часто эффективность бюджета оценивают по отклонениям от бухгалтерского учёта. Что является не самым лучшим способом, поскольку на понимание отклонений может уйти несколько месяцев и что-то исправлять

будет уже практически бесполезно. Эффективности бюджета следует давать качественные и количественные оценки. Причём качественные приоритетнее.[13]

Чтобы бюджет принес пользу компании, систему бюджетирования нужно правильно внедрить и контролировать, а без знаний показателей эффективности бюджетного процесса сделать это не возможно.

Анализ системы бюджетирования позволит грамотно организовать бюджетный процесс на предприятии, эффективно управлять ресурсами и даже пересмотреть стратегию бизнеса в целом. Проводить его стоит тогда, когда компания не достигает намеченных целей, и когда есть ключевые показатели для диагностики системы. Неэффективным бюджетное управление может быть по многим причинам: от неверно выбранной модели бюджетирования, из-за непрофессионализма персонала или негибкой стратегии бизнеса. Поэтому при оценке системы бюджетирования берутся во внимание все факторы: как внутренняя готовность компании к бюджетированию, так и ее способность быстро адаптироваться к внешним обстоятельствам бизнес-среды.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемой компании. В качестве объекта исследования была выбрана организация: АО «Транснефть – Прикамье».

В связи с изложенной актуальностью, целью ВКР является: разработка показателей эффективности бизнес-процесса бюджетирования предприятия. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

-рассмотреть теоретические аспекты показателей эффективности бизнес-процесса бюджетирования предприятия;

-проанализировать процесс бюджетирования в анализируемой организации АО «Транснефть – Прикамье»;

-предложить пути совершенствования бюджетирования и оценки показателей эффективности в АО «Транснефть – Прикамье».

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЕРВОЙ ГЛАВЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Для того чтобы объяснить цели и задачи анализа бюджетной эффективности, необходимо определить понятие и выделить основные элементы, подлежащие анализу. Бизнес-организации используют инструменты бюджетирования для получения прогнозной информации в качестве основы для принятия управленческих решений. Кроме того, использование бюджетирования позволяет устанавливать целевые значения ключевых финансовых показателей и включать их в системы мотивации сотрудников.

В отсутствие общепринятого агрегированного формата бюджетирование основывается на принципах точности, четкости и актуальности информации, содержащейся в бюджете, для его получателей. Частота составления и сверки бюджета определяется объемом планируемой информации и потребностями каждого конкретного предприятия.

Различные определения исследуемого понятия, начиная от инструментов управления и заканчивая отождествлением с планом, приведены в Приложении 1. Е.Н. Акимова, В.В. Говдя, О.Е. Николаева и Т.В. Шишкова рассматривают бюджетирование как инструмент координации поведения различных функций предприятия; Н.М. Балакирева, Л.С. Васильева и И.Е. Гущина косвенно определяют бюджетирование как процесс подготовки индивидуальных прогнозов. Большинство исследователей отождествляют понятия бюджетирования и финансового планирования или рассматривают бюджетирование как составляющую «краткосрочной» части. В зарубежных источниках бюджетирование в целом называется важным инструментом снижения неопределенности и указывается, что бюджет представляет собой прогноз всей экономической деятельности и организуется таким образом, чтобы обеспечить возможность составления трех видов прогнозной отчетности.

Бюджеты, подготовленные коммерческими организациями, могут отличаться по объему содержащейся в них информации, механизму исполнения, срокам и методам планирования. В Приложении 2 описаны различные подходы к классификации бюджетов. Согласно подходу к классификации бюджетов, представленному в исследовании С.А. Сироткина, Н.Р. Кельчевской и В.Е. Хруцкого, который представляется наиболее практичным, существует четыре типа бюджетов: генеральные, операционные, дополнительные и специальные.

В генеральных бюджетах обычно прописываются основные форматы отчетности: бюджеты доходов и расходов, бюджеты движения денежных средств и балансовые отчеты. Мастер-бюджеты используются для различных целей, например, для составления бюджетов продаж, прямых материальных затрат, административных расходов, планов капитальных затрат, кредитных планов и планов по отдельным проектам.[18]

Несмотря на разнообразие бюджетов, порядок их составления на отдельных предприятиях в принципе не сильно отличается. На основе бюджета продаж (сложность которого определяется производственными возможностями компании и внешними факторами) предприятия составляют бюджеты коммерческих расходов, бюджеты производства, бюджеты материальных затрат, бюджеты трудовых затрат и бюджеты общепроизводственных расходов. Более подробно схема бюджетирования описана в Приложении 3.

Успешное составление бюджета в значительной степени зависит от точного прогнозирования внешних показателей, таких как стабильность валюты, объемы рынка конкурентов и закупочные цены. Для расчета этих прогнозов могут использоваться различные методы прогнозирования. Организации активно используют качественные методы оценки, такие как экспертные оценки, опросы и ассоциативные эвристики, основанные на тестировании продукции в фокус-группах. Для краткосрочного и среднесрочного прогнозирования количественных показателей могут

использоваться такие методы, как скользящие средние, экспоненциальное взвешивание и анализ временных рядов.

Бюджетирование не ограничивается прогнозированием целевых показателей. Для управления финансово-хозяйственной деятельностью менеджерам необходимо понимать, как и в какой степени на значения целевых показателей влияют различные факторы. Для количественного определения влияния каждого фактора принято использовать различные методы, такие как метод цепных подстановок, метод абсолютных разниц, метод относительных разниц, метод интегрирования и логарифмирования, в зависимости от типа связи между параметрами модели.

Таким образом, сочетание прогнозирования и факторного анализа в процессе бюджетирования является ярким свидетельством потенциала корпоративного управления.

Бюджетирование является сложным управленческим процессом и может рассматриваться в контексте планирования, организации, учета, контроля и анализа. Этапы бюджетирования, называемые бюджетным циклом, обычно представлены следующими шагами (см. рис. 1.2.1): постановка руководством компании целей на следующий период; определение ключевых показателей для достижения целей; и мониторинг текущей ситуации и анализ плановых и фактических показателей; корректировка статей бюджета в зависимости от внешних условий.

Исследователи выделили три основные черты бюджетирования: планирование деятельности, координация действий различных подразделений, уточнение обязанностей, установление ключевых показателей для управления и оценки текущего состояния деятельности компании, стимулирование сотрудников и руководителей, а также способность меняться в зависимости от условий внешней среды. Исследователи также выделяют коммуникацию внутри команды в процессе подготовки очередного плана как важную особенность бюджетирования.

Рис. 1.2.1. Последовательность работ по осуществлению бюджетирования

Если говорить о методах бюджетирования в компаниях, то в первую очередь следует обратить внимание на нулевое бюджетирование (нулевой метод) и традиционное бюджетирование (инкрементный метод). Понятно, что нулевой метод сложнее, так как каждая статья бюджета должна быть обоснована. Более подробно перечисленные методы бюджетирования рассматриваются в Приложении 4.

Переход организаций к выделению средств на деятельность в рамках бизнес-процессов также обусловил изменения в бюджетировании. Переход от

традиционного ведомственного бюджетирования к бюджетированию на основе процессов позволяет оценить экономическую эффективность каждого процесса путем распределения затрат на основе процессов с целью выявления "узких мест" в деятельности бизнеса.[4]

Если обобщить основные теоретические положения бюджетирования, то единого подхода к этой проблеме не существует, но организация и составление бюджетов, степень их раскрытия, перечень рисков и процедуры их минимизации должны отвечать нескольким требованиям.

Полнота: процессы, виды деятельности и риски должны быть полностью отражены в будущем бюджете компании. В зависимости от их важности для организации они могут быть названы в виде конкретных поставщиков, покупателей, процессов и т. д. или обобщены в одной строке бюджета.

Неопределенность: невозможно проанализировать исполнение бюджета или, например, рентабельность продукции компании без четкого отнесения затрат к конкретным видам деятельности или продукции. Хороший пример соблюдения этого принципа - когда сотрудники четко понимают порядок классификации каждого ключевого документа в организации.

Существенность для предприятия. Бюджетная система организации должна учитывать специфику деятельности организации и показывать пользователям бюджета те области деятельности, которые важны для организации. Процессы, продукты, виды деятельности и новые виды деятельности с высоким риском должны быть включены в бюджет с максимальной разбивкой.

Последовательность и прозрачность. Бюджетные цели разных подразделений не должны отличаться. Недопустимо, чтобы одно подразделение жертвовало показателями другого подразделения ради достижения собственных бюджетных показателей. Ответственность за статьи бюджета и ответственность за непосредственное выполнение процессов должны быть неразделимы, не противоречить друг другу и дополнять друг друга.

Доступность. Уровень сложности достижения бюджетных показателей не должен быть непосильным для сотрудников. Задача ключевых показателей - мотивировать сотрудников на достижение высокого уровня успеха.

Таким образом, в целом анализ бюджетирования можно определить как оценку выполнения вышеперечисленных требований (полнота, однозначность, значимость и осмысленность для компании, системность и прозрачность, достижимость), а также уровня автоматизации и трудоемкости процесса бюджетирования.

Концепция эффективности включает три основных критерия: 1) соотношение между затратами на систему и результатами, полученными от ее использования; 2) характеризует способность системы бюджетирования давать положительный эффект и средства, с помощью которых эта способность достигается; 3) достижение бизнес-организацией своих целей.

Таким образом, целью анализа эффективности бюджетного процесса является оценка составляющих бюджетного цикла по критериям экономичности, производительности и эффективности, а также оценка степени соответствия действующей на предприятии системы бюджетирования вышеуказанным требованиям и целям для повышения результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Бюджетирование в идеальном случае является способом преобразования общей стратегии предприятия в проработанный план финансовых операций на следующий отчетный период, выступая, таким образом, в роли метода выбора финансово-экономических решений, а непосредственно бюджеты становятся инструментом их реализации. Бюджетирование может применяться на многих этапах формирования решений – в разработке альтернативных прогнозных сценариев, моделировании финансовой отчетности, позволяет сразу увидеть последствия принимаемых решений. Кроме этого, бюджетирование может быть встроено в систему внутреннего контроля организации, являясь, согласно концепции COSO, одновременно и превентивным и выявляющим средством контроля.

Решения о внедрении, дальнейшем использовании или отказе от бюджетирования в бизнес-организациях должны основываться на определенных критериях, важных для организации. Разнообразие способов применения бюджетирования в организациях означает, что исследователи не пришли к единому мнению о том, как определить эффективность этой системы. Несмотря на стремление авторов всесторонне изучить бюджетирование, следует отметить, что показатели эффективности, на которые они делают акцент, могут оценить бюджетирование только с одной точки зрения. Помимо возможности проведения план-фактного анализа, не существует специальных аналитических методов для бюджетирования.

Поэтому целесообразно использовать эвристику, методы экономического анализа и заимствования из методов внешнего аудита.

Поскольку основной целью бюджетирования является повышение благосостояния организации, представляется целесообразным оценивать уровень его исполнения на основе экономического анализа деятельности компании. Поэтому в случаях, когда имеются исторические данные, выводы об эффективности бюджетирования можно сделать, проанализировав структуру и динамику активов и пассивов компании, ликвидность и финансовую устойчивость, рентабельность, деловую активность и платежеспособность до и после внедрения исследуемого процесса. Экономический анализ деятельности предприятия, на котором применяется бюджетирование, за длительный период времени также может служить мерой адекватности системы в целом.[20]

Если рассматривать бюджетирование как инструмент контроля, то логичным представляется проведение как предупредительных тестов системы внутреннего контроля компании в части бюджетных ограничений, так и выявляющих тестов в рамках планового фактического анализа исполнения бюджета.

Помимо тестирования СВК, к таким методам аудита (если таковые имеются) относятся: аналитическое тестирование соблюдения правил бюджетирования в компании; повторные исследования; методы оценки

ключевых показателей отчетности и выявления отличий от текущего бюджета; анкетирование сотрудников компании для оценки их оценки действующей системы бюджетирования, которое может быть применено в качестве пересчета для проверки арифметической точности расчетов.

Эвристические методы можно разделить на критериально-ориентированные и некритериально-ориентированные. Состояние системы бюджетирования в компании можно исследовать и оценить с помощью метода контрольных вопросов, метода экспертных оценок, метода ранжирования и метода Дельфи. Скоринговый метод, при котором собираются и рассчитываются интегративные показатели, позволяет диагностировать слабые места в процессе и оценить эффективность бюджетирования.

Критериальный метод дает возможность изучить, оценить, диагностировать и оценить эффективность действующей в организации системы бюджетирования через анализ альтернативных вариантов бюджетирования.

Существуют различные подходы к систематизации критериев эффективности, такие как использование одного показателя, выбор системы критериев и расчет целостных показателей.

В качестве основного критерия выбора альтернативных вариантов бюджетирования на предприятиях можно использовать «финансовые результаты» бюджетирования.

Аналогично бюджетированию и инвестиционным проектам можно рассмотреть методы оценки экономических эффектов бюджетирования. Как правило, эти методы основаны на прогнозировании денежных потоков в ходе реализации проекта. Доходность и доступность инвестиций определяют их экономическую эффективность.

Так, на вопрос об использовании бюджетирования в компании можно отвечать с помощью следующих показателей: дисконтированный срок окупаемости, чистая приведенная стоимость бюджетирования, внутренняя норма прибыльности, показатель рентабельности инвестиций и другие

(Приложение 5). В таблице ниже указаны возможные критерии выбора и оценки финансово-экономических решений по вопросам эффективности бюджетирования.

Таблица 1.2.1

Критерии выбора и оценки финансово-экономических решений по вопросам эффективности бюджетирования

№ п./п.	Критерий	Применение
1	2	3
Критерии экономичности		
1	Соотношение управленческих, а также административных и общих затрат, относящихся к процессу бюджетирования, к прибыли от продаж	Данный показатель призван оценить вес затрат на бюджетирование в финансовом результате организации. В случае, если невозможно выделить затраты, относящиеся к бюджетированию, допустимым кажется использование в числителе только управленческих затрат. Затраты на поддержание системы отрицательно влияют на экономичность процесса.
2	Относительное снижение затрат на реализацию бюджетирования	Критерий отношения показателей затрат на бюджетирование период его внедрения и последующие периоды позволяет оценить получает ли компания эффект от внедрения системы бюджетирования. В идеальном случае затраты на бюджетирование должны уменьшаться в последующие периоды до момента их стабилизации.
Критерии продуктивности		
5	Оборачиваемость материальных оборотных активов	Наблюдение за данными показателями в динамике, или в сравнении с среднеотраслевыми значениями, позволяет оценить эффективность управления активами и обязательствами компании с учетом производственных особенностей и характеризует процесс бюджетирования с точки зрения того, как заложенные в бюджетах показатели помогают привести компанию к целевому результату.
7	Оборачиваемость оборотных средств	
9	Оборачиваемость кредиторской задолженности	
	Оборачиваемость дебиторской задолженности	
Критерии результативности		
10	Предельная рентабельность	Данный критерий позволяет оценить соотношение прибыли (до налогов) к себестоимости проданной продукции. Увеличение данного показателя может быть связано с сокращением затрат в основной деятельности вследствие эффективного бюджетирования.

11	Финансовая рентабельность	С помощью показателя финансовой рентабельности можно оценить эффективность предприятия в целом.
12	Рентабельность продаж	Служит критерием для принятия финансово-экономически решений по определению будущих размеров выручки, доли себестоимости в финансовом результате. В процессе бюджетирования финансовые операции должны быть спланированы таким образом, чтобы обеспечить достижение максимальных значений рентабельности.
14	Рентабельность производственных фондов	Показатель эффективности использования производственных фондов показывает достижение бюджетным процессом результата, отклонения - дать основу положительным изменениям в компании.

Необходимо уточнить, что в таблице выше описаны исключительно финансовые показатели, на основании которых можно делать выводы скорее об эффективности выбранного сценария, плана действий компании. Так, и другие предлагаемые авторами способы оценки бюджетирования часто касаются только одной стороны процесса (бюджетирование как процесс создания бюджетов, бюджетирование как прогноз бухгалтерского баланса).

При подходе к бюджетированию как способу преобразования стратегии компании в проработанный план финансовых операций, появляется необходимость оценивать бюджетирование неотрывно от миссии и стратегии организации.

Авторы такого инструмента как сбалансированная система показателей предлагают рассматривать бюджетирование в разрезе четырех составляющих: финансовой, клиентской, составляющей внутренних бизнес-процессов, развития. В рамках данной работы представляется возможным выделить критерии эффективности в разрезе этих четырех составляющих с целью более комплексного описания состояние системы бюджетирования в компании.

Прежде всего для этого необходимо, определить стратегическую ориентацию компании, включающую в себя миссию, ценности, направления развития.

Для комплексного описания стратегии в каждой из четырех составляющих необходимо выделить индикаторы, или ключевые показатели

эффективности. Такие показатели можно использовать не только для оценки эффективности системы бюджетирования в компании, но и для отслеживания выполнения бюджета, а значит и мониторинга продвижения предприятия к стратегической цели.

Говоря о техническом исполнении данной модели, оценка эффективности системы бюджетирования здесь будет складываться как процент выполнения поставленных целей по каждому показателю.

Кроме этого, возможно формирование одного интегрального критерия при определении веса каждого индикатора, к примеру, на основании метода Дельфи.

В качестве инструментов анализа эффективности бюджетирования как процесса также могут быть использованы такие шаги, как: создание схемы бизнес-процесса бюджетирования; создание регламентов по его осуществлению; создание матрицы ответственности сотрудников; описание рисков процесса; разработка контрольных процедур; и как завершающий этап, создание системы ключевых индикаторов эффективности.[15]

Рассмотренные в работе теоретические аспекты бюджетирования позволяют сделать вывод о том, что анализ эффективности данного процесса следует проводить с опорой на миссию, стратегию и цели исследуемой организации. В идеальном случае бюджеты являются инструментом измерения и достижения операционных целей компании, которые затем приводят к достижению целей стратегических. Алгоритм проведения анализа эффективности процесса бюджетирования в коммерческих организациях можно представить в виде следующих этапов: бор и систематизация информации, подтверждающие и выявляющие процедуры, систематизированная оценка процесса и выявление зон развития, таблица 1.2.2(Приложение 6). Для систематизированной оценки процесса бюджетирования предлагается использовать критерии для комплексной оценки процесса бюджетирования, таблица 1.2.3. (Приложение 6).

3.МЕТОДИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Методы - это основные способы сбора, обработки и анализа данных. Для написания ВКР используется несколько методов: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, классификация, абстрагирование, формализация и другие. Рассмотрим подробнее сущность некоторых методов.

Анализ литературы – основной метод, применяемый для подготовки теоретической части работы. Предполагает изучение литературы и нормативно-правовых актов по теме выпускной квалификационной работы.

Анализ – это разделение исследуемого целого явления или процесса на части с целью более тщательного их изучения. Анализ-это метод исследования, при котором целое явление мысленно расчленяется на составные части, но при этом выделенная «часть» осознается именно как часть целого.

С помощью анализа можно выявить строение исследуемого объекта, его структуру; анализ позволяет отделить главное от второстепенного, существенное от несущественного; анализ позволяет свести сложное к простому; если применять анализ к какому-либо развивающемуся процессу, то можно выделить в этом процессе этапы, а также противоречивые тенденции.

Синтез – смысловое соединение различных свойств предмета целое. Часто оба метода взаимосвязаны. Например, при характеристике деятельности турфирмы можно финансовый год разделить на кварталы, изучить показатели по каждому (анализ), затем установить взаимосвязь между ними (синтез) и сделать общие выводы, например о прибыли в «высокий» и «низкий» сезоны.

Индукция – метод перехода от знания отдельных фактов к общему положению, когда из единичных посылок делается общий вывод.

Индукция (от лат. Inductio – наведение, побуждение) – умозаключение от частного к общему, когда на основании знания о части предметов класса делается вывод о классе в целом.

Индукция как метод познания – совокупность познавательных операций, в результате которых осуществляется движение мысли от менее общих

положений к более общим. Таким образом, индукция и дедукция прямо противоположные направленности хода мысли. Непосредственной основой индуктивного умозаключения является повторяемость явлений действительности. Обнаруживая сходные черты у многих предметов определенного класса, мы делаем вывод о присущности этих черт всем предметам данного класса. Выделяют следующие виды индукции: – полная индукция, в которой общий вывод о классе предметов делается на основании изучения всех предметов класса. Полная индукция дает достоверные выводы и может использоваться в качестве доказательства. Неполная индукция, в которой общий вывод получается из посылок, не охватывающих всех предметов класса.

Выводы по неполной индукции всегда носят вероятностный характер. Различают три вида неполной индукции:

– индукция через простое перечисление или популярная индукция, в которой общий вывод о классе предметов делятся на том основании, что среди наблюдаемых фактов не встретилось ни одного, противоречащего обобщению;

– индукция через отбор фактов, осуществляется путем отбора их из общей массы по определенному принципу, уменьшающему вероятность случайных совпадений;

– научная индукция, в которой общий вывод обо всех предметах класса делается на основании знания необходимых признаков или причинных связей части предметов класса. Научная индукция может давать не только вероятные, но и достоверные выводы. Методами научной индукции могут быть установлены причинные связи.

Выделяются следующие каноны индукции (правила индуктивного исследования Бэкона-Милля):

-метод единственного сходства: если два или более случаев исследуемого явления имеют общим лишь одно обстоятельство, а все остальные обстоятельства различны, то это единственное сходное обстоятельство и есть причина данного явления;

-метод единственного различия: есть случаи, при которых явление наступает или не наступает, различаются только в одном предшествующем обстоятельстве, а все другие обстоятельства тождественны, то это обстоятельство и есть причина данного явления;

-соединенный метод сходства и различия, представляющий собой комбинацию двух первых методов;

-метод сопутствующих изменений: если изменение одного обстоятельства всегда вызывает изменение другого, то первое обстоятельство есть причина второго;

- метод остатков: если известно, что причиной исследуемого явления не служат необходимые для него обстоятельства, кроме одного, то это одно обстоятельство и есть причина данного явления. Привлекательность индукции состоит в тесной связи ее с фактами, с практикой. Она играет большую роль в научном исследовании – в выдвижении гипотез, в открытии эмпирических законов, в процессе введения в науку новых понятий.

Но индукция не может приводить к универсальным суждениям, в которых выражаются закономерности. Индуктивные обобщения не могут осуществить переход от эмпирии к теории. Поэтому абсолютизировать роль индукции, в ущерб дедукции было бы неверно.

Дедукция – это логическое выведение частного из общего. Особенность дедукции как метода познания заключается в том, что от истинных посылок она всегда ведет только к истинному заключению.

Наибольшее познавательное значение дедукции проявляется в том случае, когда в качестве общей посылки выступает новая научная гипотеза. В этом случае дедукция является отправной точкой зарождения новой теоретической системы. Созданное таким путем знание определяет дальнейший ход эмпирических исследований и направляет построение новых индуктивных обобщений. Следовательно, содержанием дедукции как метода познания является использование общих научных положений при исследовании конкретных явлений.

Обобщение- данный метод обладает множеством сходств с дедукцией. В частности тут также подводится общий вывод о явлениях или предметах с учётом множества частных признаков.

Различают такие разновидности обобщения:

-эмпирическое обобщение, под которым подразумевается переход от конкретных свойств или характеристик к обобщенным свойствам;

-аналитическое обобщение, подразумевающее переходы между мнениями в процессе мыслительного процесса без использования эмпирической действительности.

Классификация- под данным методом подразумевается деление того или иного явления или предмета на группы по конкретным признакам.

Главная цель классификации заключается в структурировании информации, делая её понятной для усвоения.

Абстрагирование- в основе абстрагирования расположилась конкретизация того или иного конкретного свойства предмета или явления, которое нужно рассмотреть в исследовании. Суть метода заключается в изучения того или иного определенного свойства рассматриваемого предмета или явления, при этом не учитывая прочие характеристики, на которых нет необходимости обращать внимание.

Абстрагирование является весьма важным для написания дипломных работ с гуманитарным уклоном методом. Благодаря ему удалось отметить на первый взгляд совсем не очевидные, но при этом имеющие огромное значение закономерности в различных науках, среди которых можно отметить философию, психологию и педагогику.

Формализация- под формализацией понимается передача сущности явления или объекта, либо структуры в модели с использованием математических символов, схем, а также формул.

Конкретизация -под данным методом подразумевается подробное изучение явления или предмета в реальных, существующих условиях. В

процессе конкретизации изучаемый объект включается в многообразие различных связей и отношений.

Аналогия -если знать о конкретных свойствах и характеристиках явления или предмета, появляется возможность проведения некой грани к другому объекту. Для этого он должен быть похож в тех или иных аспектах на исследуемый объект. Вследствие этого можно прийти к конкретным выводам.

Сравнительный метод - метод сопоставления двух и более объектов (явлений, идей, результатов исследований и т. п.), выделение в них общего и различного с целью классификации и типологии.

Сравнение – это установление сходства и различия предметов и явлений действительности. В результате сравнения устанавливается то общее, что присуще нескольким объектам, а это ведет к познанию закона. Сравниваться должны лишь те объекты, между которыми может существовать объективная общность. Сравнение лежит в основе умозаключений по аналогии, выполняющих важную роль: свойства известных нам явлений могут быть распространены на неизвестные явления, имеющие между собой нечто общее. Практика свидетельствует, что сравнение является не только элементарной операцией, применяемой в определенной области знания. В некоторых науках сравнение выросло до уровня основного метода (например, сравнительная анатомия, сравнительная эмбриология, сравнительная экономика и т.д.), что указывает на все возрастающую роль сравнения в процессе научного познания.

Сравнение - метод, позволяющий обнаружить тенденции общего хода процесса развития, вскрыть изменения, происходящие в развитии явления.

Итак, выше были описаны основные методы, необходимые для написания выпускной квалификационной работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате прохождения производственной практики были собран теоретический материал по теме ВКР: «Разработка показателей эффективности бизнес-процесса бюджетирования предприятия». Также была определена актуальность исследования, цель и задачи для написания выпускной квалификационной работы.

В любом бизнесе, имеется совокупность доходов и расходов, представленных потоками средств, которыми необходимо управлять и планировать их, отталкиваясь при этом от имеющихся на сегодня экономических показателей бизнес-деятельности.

Бюджетирование на предприятии – это финансовое планирование, управление бюджетом, распределение во времени ресурсов и активов хозяйствующего субъекта.

Итогом бюджетирования является бюджет – документ с детальным планом деятельности фирмы на ближайшую перспективу, направленный на достижение цели организации.

Задачами бюджетирования являются: оптимизация затрат; согласование работы подразделений предприятия; выявление направлений приносящих убытки или нуждающихся в развитии; анализ финансовой деятельности предприятия в целом; составление финансового прогноза; укрепление дисциплины на предприятии и усиление мотивации сотрудников.

На каждом предприятии может быть своя специфика, поэтому единой модели бюджетирования не существует. В зависимости от целей предприятия и объекта планирования разрабатываются индивидуальные схемы, учитывающие специфику компании, ее финансовые возможности, при этом используются свои средства и свой инструментарий. Бюджетные мероприятия представляют собой замкнутый цикл, состоящий из планирования, исполнения, контроля, анализа и корректировки планов.

Эффективно построенная система бюджетирования в организации позволит ей повысить финансовые показатели, тем самым будет способствовать росту конкурентоспособности на занимаемой нише.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Книги, учебные пособия:

1.Адамов, Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации. Краткое руководство / Н. Адамов, А. Тилов. - М.: Питер, 2019. - 144 с.

2.Белолипцев И. А., Лукина И. И., Кабирова А. С. и др. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Часть 2. - М.: Прометей, 2019. - 128 с.

3.Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах много-сегментных организаций / Е.А. Иванов. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 170 с.

4.Ладыгин В.В. Бюджетирование и контроль на предприятии. — М.: Едиториал УРСС, 2021. — 530 с.

5.Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. — М.: Инфра-М, 2018. - 256 с.

Статьи в периодических изданиях:

6.Кузьмичёва И.А., Слепченко Д. П., Сулла А. О. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №4. С. 72-83.

7.Левушкина, Н. В., Макарова, Л. М. Сравнительная характеристика методик бюджетирования деятельности предприятий // Молодой ученый. - 2018. - №4. - С. 253-257.

8.Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения [Текст] / Н. Никитина // Финансовая газета. 2018. № 9. С. 37-40.

9.Покшиванова О.П. Особенности организации системы бюджетирования на средних предприятия//Экономика и бизнес. 2020, №12. – с. 212-214.

10.Фуфыгина, М.Н. Факторы, влияющие на формирование системы бюджетирования на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 3. С.11-22.

11.Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов. - М.: Юрайт, 2020. - 206 с.

Электронные ресурсы:

12.А ваша система бюджетирования точно эффективна? Как выявить слабые места с помощью анализа[Электронный ресурс].-Режим доступа: https://www.finkont.ru/blog/a-vasha-sistema-byudzhetirovaniya-tochno-effektivna/;

13.Анализ бюджетирования на примере: как провести оценку системы и что влияет на ее эффективность[Электронный ресурс].-Режим доступа: https://finacademy.net/materials/article/analiz-byudzhetirovaniya;

14.Бюджетирование на предприятии. Как сформировать и вести бюджет компании? Мнение 6 экспертов [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://fin-ctrl.ru/blog/byudzhetirovaniye-na-predpriyatii?ysclid=ltj3z0vvzr341095468;

15.Бюджетирование в управленческом учете: что такое и как внедрить [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://adesk.ru/blog/biudzhetirovanie-v-upravlencheskom-uchete-chto-takoe-i-kak-vnedrit/?ysclid=ltj3ye3e6k696477937;

16.Бюджетирование в компании[Электронный ресурс].-Режим доступа: https://blog.oy-li.ru/byudzhetirovanie-v-kompanii/?ysclid=ltj3vmn4a2145377669;

17.Есипова Ю.А., Сыщикова Т.Л. Бюджетирование как метод повышения эффективности финансовой деятельности ООО «Энергозавод», 2018 г. [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/07/3_Esipova_Syshchikova_22_27.pdf;

18.О бюджетировании: коротко и понятно[Электронный ресурс].-Режим доступа: https://bud-tech.ru/budgeting_briefly.html?ysclid=ltj3xx8bnb566713256;

19. Основы финансового учета. Часть 3. Бюджетирование. Основные и операционные бюджеты [Электронный ресурс].-Режим доступа:https://www.klerk.ru/buh/articles/377307/;

20.Построение бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/postroenie-budzhetirovaniya-na-predpriyatii/?ysclid=ltj49vtvze257343588;

21.Что такое бюджетирование и для чего нужно? [Электронный ресурс].-Режим доступа: https://nipkef.ru/about/blog/chto-takoe-byudzhetirovanie-i-dlya-chego-nuzhno/;

22.Что такое бюджетирование и что оно дает? [Электронный ресурс].-Режим доступа:https://blog.intalev.ru/post/chto-takoe-byudzhetirovanie-i-chto-ono-daet/?ysclid=ltj496do6c172655902

ПРИЛОЖЕНИЯ