

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит
(направленность/ (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бюджетирование как способ управления организацией (на примере ООО «АС
ТОН»)

Студент

Т. К. Галенда

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. А. Евстигнеева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Галенда Т. К.

Тема работы: «Бюджетирование как способ управления организацией (на примере ООО «АС ТОН»)»

Научный руководитель: О.А. Евстигнеева

Целью исследования работы является разработка мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «АС ТОН» и оценка их экономической эффективности.

Объект исследования - ООО «АС ТОН».

Предметом исследования являются теоретические и практические вопросы бюджетирования на предприятии.

Методы исследования - анализ, наблюдение, сравнительный метод, группировка данных, обобщение теоретического и фактического материала, расчетно-аналитические методы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1. 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 7.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией.....	7
1.1 Понятие, сущность и роль бюджетирования в управлении предприятием.....	7
1.2 Система бюджетного управления организацией.....	12
1.3 Формы и методы формирования бюджетов в управленческом учете организации	15
2 Анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «АС ТОН»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АС ТОН»	23
2.2 Особенности системы бухгалтерского, управленческого учета, состояния и функционирования бюджетирования в ООО «АС ТОН»	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «АС ТОН»	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы бюджетного управления в ООО «АС ТОН».....	40
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение	57
Список используемой литературы	61
Приложение А Баланс ООО «АС ТОН»	64
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2019 год.....	65
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2018 год.....	66
Приложение Г Направление движения бухгалтерской информации	67

Введение

В рыночных условиях ограниченности ресурсов, конкуренции, нестабильной экономической ситуации залогом успешности предприятия является способность адаптироваться к изменениям и при этом учитывать свой опыт. Для эффективного функционирования в данных условиях, получения и увеличения прибыли, достижения и сохранения лидерской позиции, предприятию необходимо получать своевременную и точную информацию, прогнозировать различные варианты развития экономической ситуации, оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения, учитывать риски. Достижение данных целей невозможно без полноценной системы бюджетирования на предприятии.

До сих пор на многих российских предприятиях бюджетирование рассматривается только как краткосрочное планирование без привязки к долгосрочным целям или вообще не является целостной системой и носит фрагментарный характер, что существенно ограничивает возможности предприятия в долгосрочной перспективе и положительные эффекты от применения системы бюджетирования.

Полноценная система бюджетного планирования повышает эффективность управления предприятием, его адаптивность, является инструментом выхода из кризисного финансового состояния. Поэтому изучение данной темы представляется нам актуальным.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «АС ТОН» и оценка их экономической эффективности.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией;
- провести анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «АС ТОН»;

– разработать мероприятия по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «АС ТОН»;

– оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий для совершенствования бюджетного процесса.

Объектом исследования является ООО «АС ТОН».

Предметом исследования являются теоретические и практические вопросы бюджетирования на предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования стали труды отечественных и зарубежных специалистов в сфере планирования, бюджетирования и анализа хозяйственной деятельности, внутренние нормативные документы предприятия, данные управленческого и бухгалтерского учета и отчетности, материалы научных конференций и семинаров, материалы Internet-публикаций.

В работе были применены следующие методы исследования: анализ, наблюдение, сравнительный метод, группировка данных, обобщение теоретического и фактического материала, расчетно-аналитические методы.

Информационной базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, работы специалистов данной области, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные ее положения могут быть использованы специалистами в деятельности ООО «АС ТОН» и других организаций при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 33 источников и 3 приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией, а именно понятие, сущность и роль бюджетирования в управлении предприятием, система

бюджетного управления организацией и виды бюджетов в управленческом учете организации.

Во второй главе проведен анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «АС ТОН», дана технико-экономическая характеристика организации, представлены результаты анализа основных экономических показателей исследуемого предприятия ООО «АС ТОН», а также исследованы особенности системы бухгалтерского, управленческого учета, состояния и функционирования бюджетирования в ООО «АС ТОН».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «АС ТОН». Предложены мероприятия по совершенствованию системы управления бюджетного управления в ООО «АС ТОН», дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 16 , рисунков – 7.

1 Теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией

1.1 Понятие, сущность и роль бюджетирования в управлении предприятием

Рынок предъявляет достаточно жесткие требования к хозяйствующим субъектам, которым на фоне общей неопределенности и недостатка ресурсов важно правильно прогнозировать свое будущее, своевременно блокировать возникающие угрозы и влияние негативных факторов с помощью системы планирования и контроля. Одним из важных элементов планирования является формирование бюджета. Именно на стадии бюджетирования предприятие получает для анализа необходимую информацию, на основании которой формируются эффективные управленческие решения. Термин бюджетирование рассматривают с двух точек зрения, которые мы представили в таблице 1 [27].

Таблица 1 – Толкование понятия бюджетирование

Сущность понятия бюджетирование	Уровень планирования
Процесс формирования и своевременного исполнения бюджетов разных уровней	Акцент на организации системы оперативного планирования
Управленческий инструмент достижения стратегических целей, путем организации непрерывного процесса по планированию, контролю и анализу реализации бюджетов	Предполагает системный подход, в основе которого лежит стратегическое, текущее и оперативное планирование

Бюджетирование на многих отечественных предприятиях отождествляется именно с краткосрочным планированием.

Целью бюджетного планирования является описание будущего состояния предприятия в ключевых финансово-экономических показателях таким образом, чтобы обеспечить достижение целей предприятия.

Задача бюджетного планирования на предприятии заключается в формировании такого бюджета, который обеспечит достижение оптимального результата в планируемом периоде, а также [8]:

- формирование необходимой информационной базы, анализ которой позволит принимать верные управленческие решения;
- повышение адаптивности предприятия к изменяющимся условиям внешней среды;
- усиление направленности деятельности подразделений на выполнение стратегических задач;
- усиление контроля на всех уровнях управления за рациональным использованием ресурсов;
- повысить мотивацию персонала, увязав материальное вознаграждение с конечными результатами исполнения бюджета;
- повысить производительность труда и общую эффективность работы всех структурных подразделений и предприятия в целом.

К системе бюджетного планирования на предприятии предъявляются следующие требования.

Критерий непрерывности означает, что процесс планирования проходит непрерывно в рамках определенного цикла. Чрезвычайно важно, чтобы разработанные планы постоянно корректировались на фоне непрерывно обновляющейся поступающей информации. Практическая реализация непрерывности планирования осуществляется через систему скользящего планирования и вложенных планов (годовой – квартальный – месячный план).

Критерий методической сопоставимости означает, что на предприятии необходимо обеспечить единство методик для проведения качественного анализа, сопоставления доходов/расходов, плановых/фактических показателей.

Критерий гибкости позволяет корректировку планов, но нужно учитывать то, что всякая гибкость имеет экономические пределы и должна быть обоснованной.

Критерий участия предполагает участие всех лиц, работающих в системе, что облегчает процесс формирования планов, за счет улучшения коммуникаций, снижения сопротивления изменениям, укрепления ответственности.

Для успешной реализации системы бюджетирования важно, чтобы смежные процессы функционировали в полной мере и были хорошо развиты. На рисунке 1 представлены основные блоки, составляющие инфраструктуру бюджетирования [29].

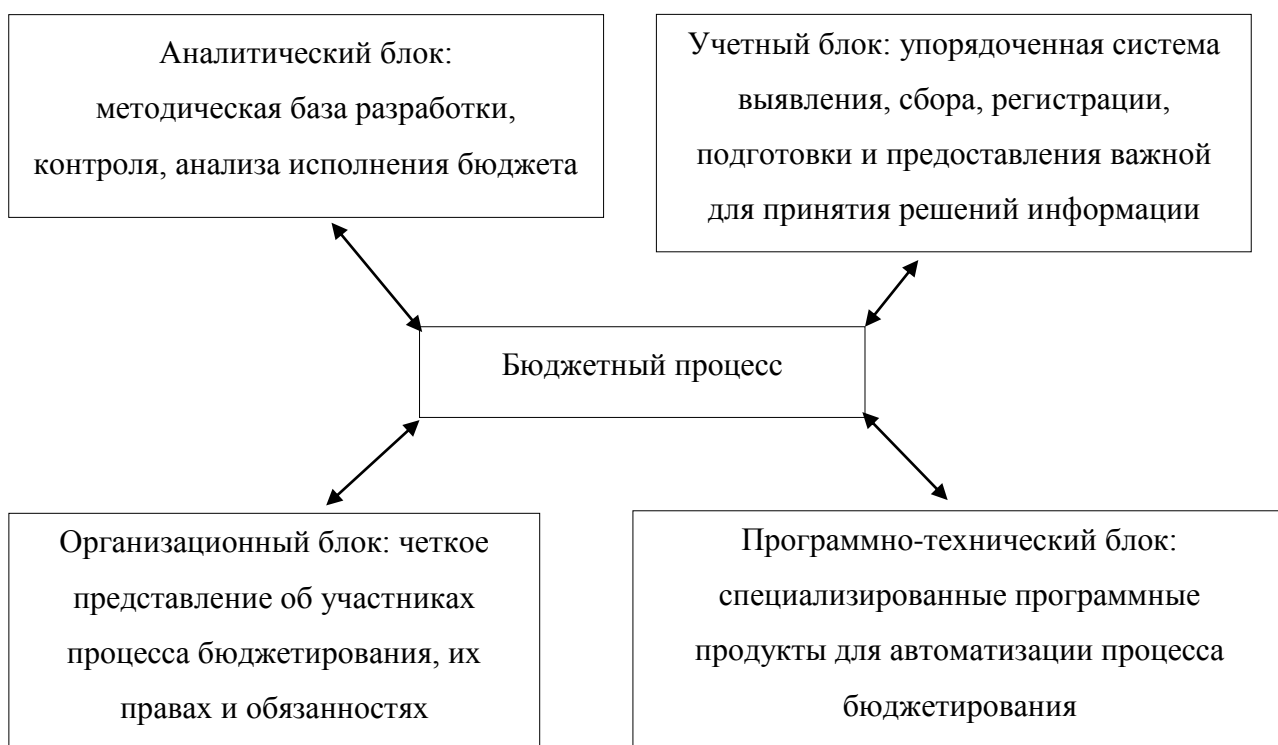


Рисунок 1 – Инфраструктура бюджетирования

Рассмотрим этапы создания системы бюджетирования на предприятии:

1. Постановка цели

Для осуществления миссии и достижения финансовой цели вырабатывается стратегия деятельности предприятия, на основании которой формируется долгосрочный бюджет.

Далее осуществляется краткосрочное планирование с целью достижения показателей, установленных в долгосрочном бюджете. Долгосрочный и текущий бюджет тесно взаимосвязаны, т.к. годовой бюджет формируется на основании долгосрочного, а по итогам исполнения годового бюджета корректируется стратегия и долгосрочный бюджет [14].

2. Оценка текущего состояния предприятия

Выделяются основные и вспомогательные направления деятельности предприятия, анализируются способы взаимодействия между подразделениями, работа персонала, как составляются планы, распределяется ответственность, осуществляется контроль, оценивается готовность предприятия к бюджетированию [6].

3. Формирование оптимальной финансовой структуры.

Этап начинается с проверки соответствия организационной структуры необходимым требованиям и разработки целей для ЦФО – центров финансовой ответственности, которые позиционируются в качестве организационных звеньев, формирующих финансовую структуру компании, ответственных за организацию планирования и исполнение планов, а также предоставляющих отчет о финансово-экономических результатах деятельности.

Выделяют следующие ЦФО: центр затрат, доходов, маржинального дохода, прибыли, инвестиций. Руководитель центра затрат несет ответственность за исполнение бюджета затрат, центра доходов в рамках выделенного бюджета затрат отвечает за объем выручки, центра прибыли отвечает за финансовый результат [15].

Центр прибыли может быть один – само предприятие, либо несколько – филиалы холдинга. Руководитель центра инвестиций обладает полномочиями руководителя центра прибыли, а также отвечает за уровень и

эффективность инвестиций. Центром инвестиций является само предприятие или головная компания холдинга.

Подразделения маржинального дохода формируются для выделенных направлений бизнеса, которые отвечают за величину получаемого маржинального дохода. При этом самое успешное направление приносит предприятию максимальный маржинальный доход.

4. Создание бюджетной структуры предприятия.

Составляется перечень бюджетов, адекватно отражающих характер производственно-финансовой деятельности предприятия, и определяются взаимосвязи между ними. Определяются оптимальные методы прогнозирования, планирования и расчета показателей бюджета.

5. Создание финансово-бюджетной структуры предприятия.

На этом этапе определяется уровень ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетных статей и бюджетов в целом. Утверждается справедливая система оплаты труда в увязке с исполнением бюджетных параметров.

6. Разработка приказа-инструкции (бюджетного регламента).

Порядок формирования бюджета предприятия документально закрепляется в бюджетном регламенте, который визируется – генеральным директором. В инструкции подробно разъясняется цель разработки бюджета, указывается перечень наиболее значимых бюджетных показателей и методология их расчета, назначается ответственное подразделение, указывается порядок согласования бюджета между всеми участниками процесса [16].

7. Разработка бюджетов и их последующее исполнение.

На прошлых этапах был определен порядок формирования и связи между бюджетами, а на данном этапе происходит прогнозирование и планирование деятельности предприятия с получением реальных количественных показателей.

8. Анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по его результатам.

На данном этапе происходит анализ исполнения бюджетов (общая оценка исполнения бюджета, анализ отклонений) и оценка качества планирования (был ли план отчетного периода достаточно напряженным, если бюджет исполнен с превышением, или насколько план был дочным и реальным, если бюджет исполнен плохо, нужен ли пересмотр методов прогнозирования).

При анализе отклонений определяется значительна ли их величина, или пренебрежимо мала, выясняются причины отклонений, будут ли эти причины иметь долгосрочное влияние, нужно ли их учитывать в будущем.

При получении итоговых результатов текущего анализа проводится корректировка текущего бюджета, а после завершения бюджетного периода при необходимости изменяется бюджет следующего периода и вносятся корректировки в стратегию развития организации.

1.2 Система бюджетного управления организацией

Для того чтобы эффективно функционировать на рынке каждому предприятию необходимо располагать достаточным объемом финансовых ресурсов, используемых для достижения поставленных целей и выполнения определенных задач. Это свидетельствует о возрастающей роли финансового планирования и бюджетирования в организации. Бюджетирование является одной из главных составляющих эффективной системы управления компании, направленной на оптимизацию денежных потоков и повышение конкурентоспособности [13].

Применение и необходимость финансового планирования и бюджетирования на предприятиях обуславливается тем, что оно позволяет использовать более эффективные пути развития предприятия, достигать намеченных стратегических целей, дает возможность оценить

экономический эффект от деятельности предприятия, следить за потоком денежных средств [10]

Условия «жесткой конкуренции» современного российского и мирового рынков усиливает значение бюджетирования. С точки зрения управленческих запросов бюджетирование позволяет обеспечить вероятность оперативного реагирования на изменения во внешней и внутренней среде функционирования фирмы. В оперативном режиме, данные бюджетного управления позволяют оценить возможность максимизации прибыли, вариантов продажи или консервации оборудования, получить возможность быстрой оптимизации показателей финансового состояния [13].

Формирование такой системы служит базой правильных решений в стратегическом плане, обеспечивающих оперативность, достоверность и эффективность выводов по данным специфического управленческого анализа, однако, часто в организациях внедрение бюджетного планирования не является успешным, так как не следуют определенным и необходимым факторам.

Роль система управленческого учета и бюджетного планирования для управленческой системы любой фирмы – ключевая на современном этапе. Ее сущность заключается в концентрации базы учетного и аналитического процесса в едином пространстве. По сути, под учетно-аналитическим обеспечением следует понимать совокупность элементов и условий в рамках построения учётного учета для извлечения актуальной и достоверной информации относительно совокупности бизнес-процессов компании, контроля рационального применения ресурсов, построения перспектив для бизнес-процессов [11].

Основополагающей целью бюджетного управления можно считать подготовку необходимой и релевантной информации, обеспечивающей принятие оптимального и оправданного в перспективном плане управленческого решения, связанного с бизнес-процессами производства, продажи, проектирования продукции, услуг или товаров.

Рассмотренная выше свободная интерпретация определения бюджетирования не позволяет конкретизировать суть всей совокупности включенных в бюджетно-аналитическую систему процессов, что также ограничивает видовую типологию внутренних элементов и подсистем.

Наиболее точным будет следующее отношение к данному вопросу: применяемые в настоящее время системы бюджетного управления и управленческого учета можно рассматривать как системы, которым присущи некие общие признаки и свойства, которые позволяют их условно разделить на классы либо объединить в функциональном плане, что разграничивает их видовое разнообразие и целевое предназначение.

Текущий управленческий учет базируется на геометрии цикла, используя фундаментальные принципы и идеалы экономического планирования. Базовые принципы современных систем управленческого учета имеют комплекс показателей, значений и метрик превентивного характера с учетом временного диапазона (прошлое, настоящее, будущее), что позволяет контролировать затраты и доходы, а с учетом наличия данных предыдущих периодов и векторов вероятности – прогнозировать экономические последствия принятых решений, обосновывать бюджеты расходов и доходов, предоставляя управленцам возможности маневра в управлении.

Наличие системы релевантной информации позволяет руководству фирм сопоставлять прогнозы и фактическое выполнение и на этой базе планировать работу более эффективно и гибко, что обеспечивает краткосрочные результаты и обеспечивает устойчивое прибыльное развитие [12].

Система рассчитана на проработку важнейших проектов и определяет отправную позицию для других программ и направлений в области бизнес-процессов. Данные о ключевых процессах – снабжении, производстве, реализации поставках – поступают к каждому управленцу, а также к

финансовым службам и центрам затрат, которые анализируют данные о ходе операций и формируют алгоритм оптимизации [15].

Применение и необходимость бюджетирования на российских предприятиях обуславливается тем, что оно позволяет использовать более эффективные пути развития предприятия, достигать намеченных стратегических целей, дает возможность оценить экономический эффект от деятельности предприятия, следить за потоком денежных средств.

Не вызывает сомнений, что бюджетирование несет в себе ощутимые преимущества, однако во многих компаниях Российской Федерации присутствуют факторы, которые препятствуют среднесрочному, долгосрочному планированию бюджетов. Среди которых не стабильность экономики, высокая волатильность национальной валюты, не менее важным фактором является недостаток финансовых возможностей для внедрения комплексного финансового бюджетирования у малого и среднего бизнеса. В качестве дополнительного фактора, можно отметить отсутствие сформированной нормативно-правовой базы управленческого учета.

Поэтому, как для управленца, так и для бухгалтера-аналитика важным аспектом является понимание принципов организации управленческого учёта, форм и методов формирования бюджетов с точки зрения современных тенденций.

1.3 Формы и методы формирования бюджетов в управленческом учете организации

В качестве базового инструмента процесса бюджетирования выступают особые расчетные форму - бюджеты. Бюджетная структура предприятия складывается из функциональных бюджетов – бюджетов, описывающих определенную функциональную область деятельности организации, и основных.

К основным бюджетам относятся: БДР – бюджет доходов и расходов, БДДС – бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Консолидация функциональных бюджетов осуществляется по всему предприятию с формированием единого БДР.

Затем делается расчет движения денежных средств по видам деятельности (основная, финансовая и инвестиционная) с составлением БДДС. На последнем заключительном этапе прорабатывается сбалансированный Прогнозный баланс, с описанием планируемых источников деятельности и направлений их непосредственного использования.

Многие ученые и специалисты практики отмечают, что единства подхода к принципам планирования должно обеспечивать и единство подходов к классификации самих бюджетов, однако это не так, до сегодняшнего дня в сообществе бухгалтеров, финансистов и управленцев не сформирован единый подход к типологии данных систем [22].

Существует несколько подходов к бюджетному планированию [30]:

1. Рыночный подход. Через прогноз продаж формируется доходная часть бюджета. Затем для получения запланированных доходов планируются расходы с описанием всех ресурсных затрат.

Рыночный подход практикуется в том случае, если у хозяйствующего субъекта есть возможность достаточно точно прогнозировать объемы продаж и имеется резерв мощностей для расширения производства, чтобы на основании позитивного прогноза можно было оперативно нарастить объемы выпускаемой продукции.

2. Подход «от достигнутых показателей». В этом случае при планировании сметы доходов/затрат на следующий период за основу берутся показатели за предыдущий отчетный период. Базой планирования может быть выбран достигнутый уровень расходов, а на его основе рассчитан необходимый для его покрытия уровень доходов или увеличенный на величину желаемого прироста уровень доходов, а на его основе рассчитан

соответствующий уровень расходов. Предложенный подход, как правило, применяется в условиях стабильной деятельности предприятия на протяжении нескольких периодов.

3. Подход «от производства» положительно себя зарекомендовал в ситуации, когда у предприятия отсутствует статистика продаж и практикуется позаказной тип производства. Базой планирования является желаемый объем производства, выраженный в натуральных единицах. На этой основе рассчитывается доходная часть бюджета в усредненных отпускных ценах.

4. Моделирование разных сценариев. В этой ситуации моделируется несколько оптимальных сценариев развития компании, при этом для каждого из них рассчитывается оптимистичный, средний и пессимистичный бюджет. Определяют, к какому смоделированному варианту фактические данные оказываются ближе, и принимают решения об удержании тенденции, противодействии или о переориентации на другой вариант бюджета. Предложенный подход помогает руководству лучше ориентироваться в конкретной ситуации и формировать грамотные управленческие решения.

С учетом специфики хозяйственной деятельности и требований руководства существуют разные модели бюджетных структур [22].

1. Универсальная модель бюджетной структуры. При формировании бюджетной структуры начальным этапом станет создание финансовой структуры и определение перечня статей БДР и БДДС.

В последующем по каждому ЦФО создаются операционные БДР. В ситуации, если в рамках своей деятельности ЦФО способно управлять платежами, принимается решение по созданию операционных БДДС.

Суммарная величина финансовых итоговых результатов и чистых денежных потоков, полученные по элементам финансовой структуры, формируют соответственно финансовый результат и чистый денежный поток в целом по предприятию. Достоинством модели выступает: оперативный характер создания и практического внедрения, упрощенный учет

внутреннего оборота, высокая скорость планирования и консолидации фактических данных. К минусам модели следует отнести отсутствие проработанных функциональных планов, что не позволяет более взвешенно подойти к оценке планов по ключевым функциональным областям.

2. Индивидуальная модель бюджетной структуры оптимизирует процесс составления функциональных бюджетов и основных форм – БДР, БДДС и прогнозного баланса. Однако, здесь необходимо учитывать, что данные бюджеты формируются в привязке к особенностям деятельности предприятия. Допускается включение в состав бюджетной структуры дополнительных бюджетов в рамках операционной деятельности на уязвимых участках (при рисках снижения ликвидности и других факторах, влияющих на финансовое положение предприятия).

Кроме того, сюда могут войти развернутые бюджеты инвестиционных проектов. Положительными сторонами модели считаются: акцентирование внимания на специфике деятельности предприятия, детализация плановых/фактических параметров, охват всех сфер деятельности предприятия. Минус модели – высокая стоимость и длительный период создания [12].

3. Модель бюджетирования финансовых потоков. Здесь основное внимание концентрируется на бюджетировании финансовых потоков. На выходе получается бюджет движения денежных средств.

Главная цель, которой нужно добиться состоит в грамотном управлении платежеспособностью (ликвидностью) предприятия. Плюсы модели: скорость внедрения и низкая стоимость.

4. Модель бюджетирования товарно-материальных потоков. Модель позволяет эффективно управлять прибыльностью/рентабельностью предприятия в рамках основной деятельности. Итоговым бюджетом модели выступает БОД (Бюджет основной деятельности).

Бюджет раскрывает структуру доходов и расходов, полученных в рамках основной деятельности, показывает объемы доходов/расходов,

валовую прибыль/убытки, полученные от основной деятельности за контрольный период.

Плюсом модели считается: быстрые сроки внедрения и невысокая стоимость, высокое качество управления основными сферами деятельности (сбыт, текущее производство, закупка ресурсов, надлежащий контроль расходов).

Минусы модели выражены в зависимости полученных результатов от разных неучтенных факторов (инвестиционных расходов, финансовых потоков и др.).

Рассмотрим состав основных бюджетов и методы их формирования [8].

Бюджет доходов и расходов показывает экономические результаты деятельности предприятия. Целью разработки бюджета является эффективное управление рентабельностью и прибылью. Статьи бюджетов утверждаются в соответствии с требованиями руководства или в рамках деятельности каждого ЦФО. Структура БДР состоит из доходов, расходов, прибыли.

Доходы могут быть получены от основной деятельности, от прочей деятельности, внереализационные. В состав расходов предприятия входит себестоимость, коммерческие затраты, управленческие расходы и внереализационные расходы.

Также задаются различные показатели и нормы прибыли, предполагаемые к контролю: процент валовой, доля операционной прибыли, норма прибыли до налогообложения и размер прибыли чистой. Затем утверждается перечень функций каждого ЦФО, причем для каждой функции устанавливаются доходы/расходы.

В ситуации формирования упрощенной модели бюджетирования с включением исключительно основных бюджетов, все данные будут прорабатываться вручную на базе экспертных заключений руководителей ЦФО и стратегических параметров бюджета на планируемый период. При разработке комплексной бюджетной модели статьи итогового Бюджета

доходов и расходов формируются из исходных данных операционных бюджетов.

Поступления предприятия в соответствие с прямым методом планируются в рамках основных источников, а платежи – по главным направлениям расходования денежного ресурса.

По статьям поступлений/платежей суммы задаются одним из способов [24]:

- по исходным данным бюджета доходов/расходов, принимая во внимание условия платежей. Данный способ используется если у предприятия редко меняются условия оплаты по договорам и если эти условия незначительно различаются в рамках одной статьи поступлений или платежей;
- на основании данных функциональных бюджетов;
- на основании экспертных заключений, подготовленных управляющими центрами ответственности.

При использовании косвенного метода для расчета денежного потока стартовой точкой является чистая прибыль компании, к которой необходимо вернуть затраты, которые не означают оттока денежных средств (например, амортизация).

Это расходы, отраженные в денежной форме, но не требующие немедленной оплаты. Далее из полученной суммы необходимо вычесть нетто прирост оборотных активов. Четвертым элементом при расчете операционного потока компании является нетто прирост краткосрочных беспроцентных обязательств, который необходимо суммировать.

К доходам по инвестиционной деятельности относится денежный ресурс, вырученный от продажи основных средств, объектов незавершенного строительства и нематериальных активов.

Раздел БДДС по финансовой деятельности обычно концентрируется на внешних источниках финансирования деятельности предприятия, независимых от основной деятельности (возврат/привлечение кредитов

/займов, поступления от операций с ценными бумагами, целевое финансирование, выплата дивидендов).

БДДС с разбивкой по дням называют платежным календарем. Документ позволяет оперативно управлять денежными средствами.

Прогнозный баланс. Целью составления является получение нужной информации, касающейся ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия для принятия руководством управленческих решений. Прогнозный баланс может несколько отличается от бухгалтерского баланса и формироваться по внутренним алгоритмам предприятия с укрупнением и детализацией отдельных статей, а также составляться так часто, как необходимо.

Существует три способа составления прогнозного баланса: планированием статей с учетом изменения выручки, экстраполяцией тенденций, прямым методом [13]. Планирование с помощью первого способа весьма приблизительное, поскольку фактически не учитываются различия в темпах роста статей баланса. Сами статьи рассчитываются на основании предположения, что активы/пассивы предприятия будут расти аналогичными темпами, как и выручка.

Планирование с помощью второго способа подойдет предприятиям, которые характеризуются стабильной финансово-экономической деятельностью.

Таким образом, можно сказать о том, что проблематика эффективности управленческих решений, это вопрос, который имеет большую актуальность, поскольку в условиях ориентации на импортозамещение и ограничения возможностей пополнения финансовых и производственных ресурсов, компаниям необходимо изыскивать оптимальные способы управления затратами. Кроме того, негативные и неблагоприятные процессы в экономической сфере способствуют поиску оптимизированных вариантов управления, наилучшим из которых можно по праву считать бюджетирование.

Наличие системы бюджетирования в рамках управленческой системы компании позволяет не только навести порядок в финансовом плане, но и выявить резервы, обосновать возможности получения дополнительных финансовых ресурсов.

2 Анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «АС ТОН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АС ТОН»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «АС ТОН», учреждено протоколом общего собрания учредителей №1 от «08» февраля 2017 г. и действует на основании Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иного применимого законодательства.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «АС ТОН» занимается следующими видами деятельности:

- занимается производством автозапчастей;
- привлекает займы и кредиты;
- предоставляет займы работникам и юридическим лицам;
- не имеет обособленных подразделений;
- не имеет права на применение упрощенных способов ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую отчетность.

Юридический адрес: Самарская область, Ставропольский р-н, Узюково, ул.11 км трассы Москва – Челябинск, здание Литера А, офис 1.

Специфика отрасли производственных предприятий проявляется в расширенном кругообороте оборотного капитала, длительности производственного цикла, разнообразии подотраслей с их технологической спецификой, разветвленной организационной структуре. Все это требует особого внимания к качеству информационного обеспечения планирования и бюджетирования. Предприятия производящие запасные части для автомобилей обладают рядом особенностей, это и работа под заказа и необходимость планирования запасов сырья для производства, и

недостаточность свободных финансовых средств, что нужно учитывать при организации финансовой деятельности и подготовки бюджета.

Структура управления ООО «АС ТОН» представляет собой классическую функциональную схему (Рисунок 2).

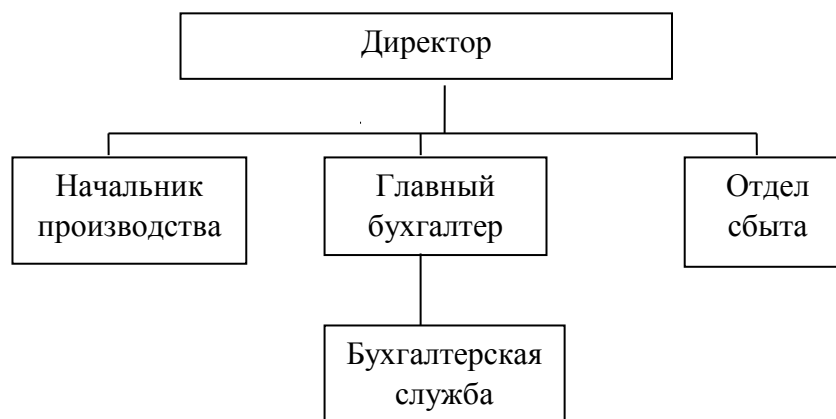


Рисунок 2 – Организационная схема ООО «АС ТОН»

Учетная политика ООО «АС ТОН» разработана в соответствии с Законом «О бухгалтерском учете» РФ № 402 – ФЗ от 06.12.2011 г.; Российскими стандартами бухгалтерского учета; Законом РФ «О налогах и других обязательных платежах в бюджет», а также других нормативно-правовых актов Российской Федерации.

Таким образом, можно сказать о том, что учетная политика управленческого учета, как и любая другая учетная политика бухгалтерского учета, предполагает соответствие отраслевым особенностям предприятия, которые, в свою очередь, создаются в том числе исходя из различных требований законодательства по осуществлению того или иного вида деятельности предприятия.

Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности ООО «АС ТОН» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 1 – Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в ООО «АС ТОН» за 2017–2019 гг., т. р.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г./ 2017г.	2019г. / 2018г.
Выручка от продаж, т. р.	1221	16066	16146	14845	80	1315,8	100,5
Себестоимость продаж, т. р.	1137	13973	13970	12836	-3	1228,9	99,9
Прибыль от продаж, т. р.	84	2093	2176	2009	83	2491,7	104,0
Прочие доходы	-	2	2	2	-	-	100,0
Прочие расходы	31	57	57	26	-	183,9	100,0
Налоги на прибыль	11	407	424	396	17	3700	104,2
Чистая прибыль, т. р.	42	1631	1697	1589	66	3883,3	104,0
Основные средства, т. р.	-	2340	2500	2340	160	-	106,8
Оборотные активы, т. р.	2040	4758	4758	2718	-	233,2	-
Численность персонала, чел.	34	36	49	2	13	107,4	134,3
Фонд оплаты труда, т. р.	686,8	784,8	1102,5	98	317,7	114,3	140,5
Производительность труда, т. р./чел.	3591,2	44628	32951	41037	- 11677	1242,7	73,8
Среднегодовая з/пл., т. р.	20,2	21,8	22,5	1,6	0,7	107,9	103,2
Фондоотдача	-	6,87	6,46	6,87	-0,41	-	94,0
Рентабельность продаж, %	6,9	13,0	13,5	6,1	0,5	188,4	103,8
Рентабельность производства, %	2,1	23,0	23,4	20,9	0,4	1095,2	101,7

По данным таблицы 1 видно, что доходы от основной деятельности в ООО «АС ТОН» с каждым годом увеличивается, в 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение на 80 т. р. Полная себестоимость продаж в 2019 году сократилась на 3 т. р. и составила 13970 т. р.

Прибыль от продаж в 2018 г. составила 2093 т. р., в то время как в 2019 г. она составила 2176 т. р.

Увеличение показателя прибыли от продаж может свидетельствовать о снижении издержек производства и обращения, что и наблюдается на данном предприятии, а это значит, увеличивается доходность продаж.

Прочие доходы за 2018-2019 гг. у предприятия остались без изменений и составили 2 т. р. Тоже самое наблюдается и по прочим расходам за 2018-2019 гг. данная категория не менялась и составляла 57 т. р.

Чистая прибыль в 2019 г. увеличилась на 66 т. р. и составила 1697 т. р., данный факт можно признать безусловно положительным, так как это свидетельство роста положительного финансового результата и эффективности деятельности фирмы. За весь анализируемый период можно сказать о том, что происходит рост численности персонала. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличение составило 2 чел., а к 2019 г. рост составил 13 чел. Вместе с ростом численности персонала происходит увеличение фонда оплаты труда. Так фонд оплаты труда составил: 686,8 т. р.; 784,8 т. р.; 1102,5 т. р. соответственно каждому году исследования. На рост фонда оплаты труда повлияло увеличение численности персонала и среднегодовой заработной платы на предприятии. Рентабельность продаж в 2019 г. увеличилась по сравнению с 2018 г. на 0,5% и составила 13,5%.

Агрегированный баланс. Показатели имущественного обеспечения ООО «АС ТОН» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Агрегированный баланс. Показатели имущественного обеспечения ООО «АС ТОН» за 2017-2019 гг., т. р.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г./2017г.	2019г./2018г.
Внеоборотные активы	-	2340	2500	2340	160	-	106,8
Основные средства	-	2340	2500	2340	160	-	106,8
Оборотные активы	2040	4758	4758	2718	-	233,2	100,0
Запасы	1306	4198	4198	2892	-	321,4	-
Финансовые вложения	330	400	400	70	-	121,2	100,0
Денежные средства	395	112	112	-283	-	28,4	-
Прочие ОА	9	48	48	39	-	533,3	-
Баланс	2040	7098	7258	5058	160	347,9	102,3

Анализ данных таблицы 2 показал, что в течение рассматриваемого периода динамика роста имущества компании положительна и стабильна, однако если в 2018 году прирост составил 247,9%, то в 2019 году всего 2,3% к уровню прошлого года.

В составе имущества преобладают оборотные активы, а в их составе наибольшую долю занимают запасы из 4758 т. р. оборотных активов 4198 т. р. или 88,2% приходится на запасы сырья и материалов.

За последний год состав финансовых вложений и денежных средств практически не изменился.

Таблица 3 отражает расчеты по составу и структуре источников финансирования ООО «АС ТОН».

Таблица 3 – Агрегированный баланс. Показатели источников финансирования ООО «АС ТОН» за 2017-2019 гг., т. р.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г./2017г.	2019г./2018г.
Капитал и резервы	52	1641	1707	1589	66	3155,8	104,0
Уставный капитал	10	10	10	-	-	100	100
Нераспределенная прибыль	42	1631	1697	1589	66	3883,3	104,0
Долгосрочные обязательства	1934	3309	3251	1375	-58	171,1	98,2
Заемные средства	1934	3309	3251	1375	-58	171,1	98,2
Краткосрочные обязательства	54	2148	2300	2094	152	3977,8	107,1
Кредиторская задолженность	54	2100	2260	2046	160	3888,9	107,6
Прочие обязательства	-	48	40	48	-8	-	83,3
Баланс	2040	7098	7258	5058	160	347,9	102,3

Анализ источников финансирования показал, что компания использует как собственные средства, так и привлекает кредиты и займы для

поддержания финансовой составляющей, объемы привлечённого капитала практически в два раза превышают объемы собственного. В составе краткосрочных обязательств 90% приходится на кредиторскую задолженность текущего характера.

В таблице 4 отражена динамика относительных показателей финансовой устойчивости, отражающих уровень зависимости ООО «АС ТОН» от внешних источников финансирования.

Таблица 4 – Динамика относительных показателей финансовой устойчивости ООО «АС ТОН» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018г./ 2017г.	2019г./ 2018г.
1. Коэффициент автономии (концентрации собственного капитала)	0,80	0,72	0,69	-9,62	-4,71
2. Коэффициент финансовой зависимости	0,20	0,28	0,31	37,78	12,13
3. Коэффициент маневренности СК	0,96	0,97	0,82	1,21	-15,62
4. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	0,25	0,39	0,46	52,44	17,67
5. Коэффициент концентрации заемного капитала	0,00	0,00	0,01	-	-
6. Коэффициент финансирования	-	-	-	-	-
7. Коэффициент обеспеченности ОА /СС	2,91	1,54	1,36	-46,97	-11,77
8. Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности	0,15	0,83	0,46	466,76	-44,56
9. Финансовый рычаг	0,25	0,39	0,46	52,44	17,67

Анализ показателей позволяет говорить о снижении многих, так коэффициент концентрации собственного капитала резко снизился в 2018 году и продолжил снижение в 2019, на конец рассматриваемого периода он составил всего 0,69.

Предприятие на конец 2019 года только на 31% зависит от внешних кредиторов, однако показатель вырос по сравнению с 2017 и 2018 годами, что вызывает некоторые опасения. Обеспеченность оборотных средств собственными средствами находится на неприемлемо низком уровне. Динамика роста финансового рычага свидетельствует об улучшении маневренности в управлении средствами.

В таблице 5 отражены результаты анализа коэффициентов маневренности собственного капитала.

Таблица 5 – Анализ коэффициентов маневренности собственного капитала ООО «АС ТОН» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение, %	
				2018г./2017г.	2019г./2018г.
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,96	0,97	0,82	1,21	-15,62
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,88	0,42	0,57	-52,40	34,72
Коэффициент мобильных и иммобилизованных средств	28,26	43,42	6,93	53,63	-84,03
Индекс постоянного актива	0,04	0,03	0,18	-27,11	487,56

По данным анализа можно заключить, что коэффициент маневренности капитала в 2019 году снизился относительно 2018 г. на 0,15 и составил 0,82, что является негативным моментом, с точки зрения финансовой устойчивости.

Происходит также снижение коэффициента мобильности активов, что также может означать ухудшение финансового состояния.

Индекс постоянного актива ООО «АС ТОН» составил в 2019 году 0,18, что на 0,15 выше показателя прошлого года, что свидетельствует о достаточности средств для финансирования как оборотных активов, так и пополнения основных средств.

Обобщающим выводом по результатам анализа экономических показателей можно считать условно устойчивое развитие ООО «АС ТОН», имеющего стабильно высокие показатели прибыли и рентабельности, но не равномерно динамичные показатели финансового состояния.

2.2 Особенности системы бухгалтерского, управленческого учета, состояния и функционирования бюджетирования в ООО «АС ТОН»

Бухгалтерский учет в ООО «АС ТОН» ведется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 6 декабря 2011г. № 402-ФЗ (в ред. от 31 декабря 2019 г. № 481-ФЗ). Ответственность за организацию бухгалтерского учета на предприятии несет директор.

В ООО «АС ТОН» для осуществления бухгалтерского учета применяется автоматизированная форма учета. Предприятие применяет общую систему налогообложения. По предприятию ООО «АС ТОН» ежегодно издается приказ об учетной политике, в котором содержатся основные принципы, методы, способы ведения бухгалтерского учета и отражения операций. Приказ об учетной политике ООО «АС ТОН» утверждается приказом директора перед началом каждого отчетного года.

Организационное построение бухгалтерского и управленческого учета в ООО «АС ТОН» ориентировано на бизнес-процессы, характеризующие деятельность производственной компании.

От точности и полноты раскрытия в учете и бухгалтерской (финансовой) отчетности фактов хозяйственной жизни о состоянии и движении материалов, готовой продукции, денежных средств зависит финансовый результат деятельности каждого предприятия промышленности. Данные бухгалтерского учета формируют информацию, необходимую для принятия управленческих решений в области производства продукции и ее реализации внутренними пользователями (руководство), а также внешними

пользователями (инвесторами, акционерами, кредиторами, поставщиками, покупателями, государством).

Промышленные производители, к которым относится и ООО «АС ТОН» организуют выпуск продукции в зависимости от направления специализации (оборудования, запасных частей, товаров и т.д.) и реализуют ее покупателям на основе заключенных договоров.

Правильная организация управленческого и бухгалтерского учета связана со своевременным обеспечением руководства организации и других должностных лиц информацией о состоянии и движении запасов, выпуска продукции, доходах от продажи, связанных с хозяйственными операциями расходов, о расчетах между поставщиками и покупателями.

Снабжение основной деятельности ООО «АС ТОН» совершается в соответствии с заключенными долгосрочными двухсторонними договорными отношениями в виде договора поставки или купли - продажи между ООО «АС ТОН» и поставщиками материальных ресурсов.

Наименование, состав ассортимента и необходимое количество приобретаемых материальных ценностей указывается непосредственно в получаемой вместе с товаром накладной.

Товарная накладная является первичным документом бухгалтерского учета, а соответствующая к ней счет – фактура элементом налогового учета.

Организационная схема движения первичной и обработанной информации начиная от входящих первичных документов до итоговой бухгалтерской финансовой отчетности на конец периода по бухгалтерскому учету расчетов с поставщиками и подрядчиками ООО «АС ТОН» представлена в Приложении Г.

Операции расчетов с поставщиками и подрядчиками фиксируемые в бухгалтерском учете ООО «АС ТОН» осуществляются на основании нормативных актов с использованием бухгалтерского счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками». Данный бухгалтерский счет учета имеет следующие признаки: балансовый, основной, расчетный, активно- пассивный

первого вида. Расчеты с поставщиками ООО «АС ТОН» и подрядчиками в бухгалтерском учете организованы с использованием аналитики нескольких уровней: по каждому контрагенту (поставщику, подрядчику либо другому исполнителю работ), по каждому заключенному договору, аналитика также имеется по каждому счету на оплату услуг. Таким образом, на данном счете бухгалтерского учета учитывается задолженность за приобретенные товарно-материальные ценности для осуществления деятельности как основной, так и по вспомогательным услугам в строительстве, выполненные работы по строительству жилых и нежилых зданий и оказанные услуги, которые непосредственно связаны с осуществлением производственного процесса ООО «АС ТОН».

Для примера приведем корреспонденцию счетов расчетов с поставщиками и подрядчиками бухгалтерского учета в ООО «АС ТОН» за январь 2019 г. при поступлении материалов от ООО ТД «Омега» и отразим данные в таблице 6.

Таблица 6 – Поступление материалов от ООО «АС ТОН»

Содержание операции	Документ	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
Перечислен аванс 50% поставщику ООО ТД «Омега» за материалы	Платежное поручение № 3 от 20.01.19	60-03	51	9300,00
Оприходованы материалы от ООО ТД «Омега»	Счет-фактура № 589 от 25.01.19	10-01	60-01	15762,71
Учен НДС по материалам от ООО ТД «Омега»	Счет-фактура № 589 от 25.01.19	19-03	60-01	3152,54
Произведен зачет аванса	Бухгалтерская справка	60-03	60-01	9300,00
Перечислен остаток 50% поставщику ООО ТД «Омега» за материалы	Платежное поручение № 14 от 12.02.19	60-01	51	9300,00
Возмещен из бюджета НДС по материалам от ООО ТД «Омега»	Бухгалтерская справка	68-02	19-03	3152,54

Прямые затраты относят непосредственно на себестоимость конкретного вида продукции, они в течение месяца аккумулируются на дебете счета 20 «Основное производство». Учет происходит на основе данных первичных документов, а также результатов специальных расчетов, которые применяются в случае использования одного вида сырья для производства нескольких типов продукции в одном цехе, когда нет возможности обеспечить точный учет расхода сырья, потраченного на каждый из видов продукции на первичном уровне.

Косвенные расходы аккумулируются на отдельных счетах, например, цеховые расходы в ООО «АС ТОН» аккумулируются на дебете счета 25 «Общепроизводственные расходы».

По результатам исследования сформирована следующая классификация расходов ООО «АС ТОН» общая (Рисунок 3) и определены особенности расчета сумм прямых расходов по произведённой, но выпущенной на склад, продукции, относимые на незавершенное производство (Рисунок 4).



Рисунок 3 – Общая классификация расходов ООО «АС ТОН»

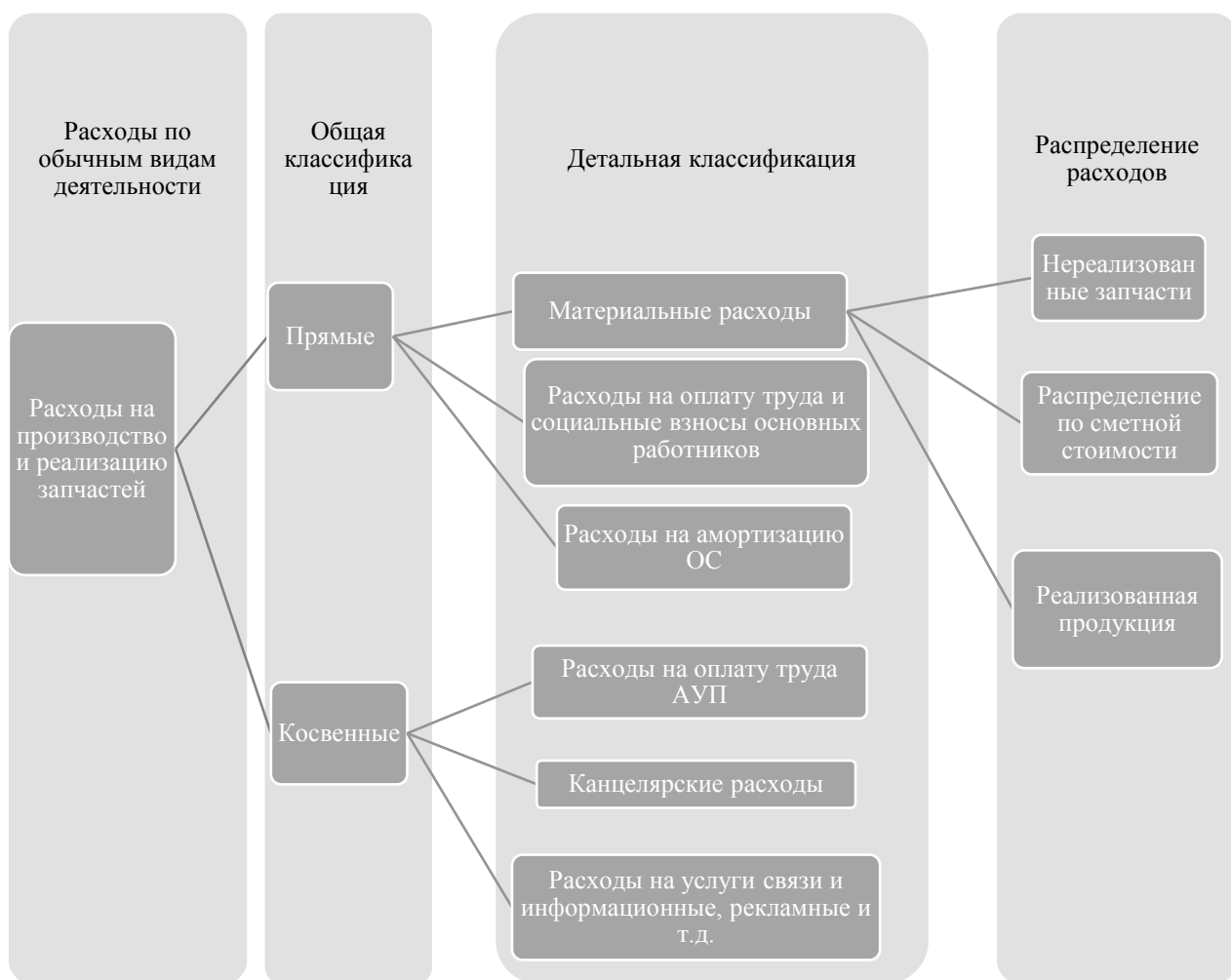


Рисунок 4 – Особенности расчета сумм прямых расходов по выполненным, но не реализованным работам, относимым на незавершенное производство

Можно отметить, что в целях бухгалтерского учета в организации ООО «АС ТОН» применяется стандартная классификация статей расходов, но в учетной политике также нет уточнения статей прямых расходов, что не обеспечивает достоверность и доказуемость расчета суммы прямых затрат за счет использования в качестве базы распределения бюджетной сметы по стоимости.

Косвенные расходы полностью списываются в отчетном периоде. А прямые – нет. Они будут списаны не полностью, так как ООО «АС ТОН» имеет остатки незавершенного производства.

Расходы признаются в том отчетном периоде, в котором они имели место, независимо от времени фактической выплаты денежных средств и иной формы осуществления (допущение временной определенности фактов хозяйственной деятельности).

Согласно учетной политики исследуемой организации учет производственных затрат осуществляется на счете 20 «Основное производство». Материалы, приобретаемые для производства, принимаются к учету по стоимости приобретения с дальнейшим их списанием при выбытии по методу средней себестоимости.

Анализ счета 20 «Производство услуг» представлен в Приложении 7, и таблице 7.

Таблица 7 – Анализ счета 20 «Основное производство» за ноябрь 2019 года

Счет	С кред. счетов	В дебет счетов
Сальдо на начало периода	1323951,43	
02	58465,14	
10	6157998,07	
69	80666,73	
70	273 227,90	
71	838,20	
76	285378,28	
90		6738912,70
Обороты за период	6856574,32	6738912,70
Сальдо на конец периода	1441613,05	

Таким образом, на начало ноября сальдо НЗП составило 1323951,43 руб., себестоимость составила 6856574,32 руб., списано на сч. 90 «Продажи»

себестоимость реализованных запчастей на сумму 6738912,7 руб. и сальдо конечное (остатки НЗП на начало декабря) составило 1441613,05 руб.

Для обобщения информации о доходах и расходах, связанных с обычными видами деятельности ООО «АС ТОН», а также для определения финансового результата по ним, предусмотрен счет 90 «Продажи».

К счету 90 «Продажи» в ООО «АС ТОН» открыты следующие субсчета: 90.1 «Выручка», 90.2 «Себестоимость», 90.3 «Налог на добавленную стоимость», 90.9 «Прибыль/убыток от продаж»

На субсчете 90.1 «Выручка» учитываются поступления, признаваемые выручкой от реализации запчастей.

На субсчете 90.2 «Себестоимость» учитывается себестоимость, запчастей по которым на субсчете 90.1 «Выручка» признана выручка.

На субсчете 90.3 «Налог на добавленную стоимость» учитываются суммы налога на добавленную стоимость, причитающиеся к получению от покупателя (заказчика) по реализованным запасным частям.

Субсчет 90.9 «Прибыль (убыток) от продаж» предназначен для выявления финансового результата (прибыль или убыток) от продаж за отчетный месяц. При признании в бухгалтерском учете сумма выручки от продажи автозапчастей отражается следующим образом: Дебет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» Кредит 90 «Продажи».

Планирование реализации и продажи продукции в ООО «АС ТОН» представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Планирование реализации и продажи продукции в ООО «АС ТОН»

Наименование показателя	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Выручка от реализации продукции, т. р.	1215	1221	16000	16066	16050	16146
Прибыль от продажи, т. р.	78	84	2000	2093	2050	2176

По результатам анализа данных таблицы 8 можно сказать о том, что на предприятии ООО «АС ТОН» за весь анализируемый период по выручки от реализации продукции фактическое значение превышает плановое.

Прибыль от продажи продукции так в фактическом значении превышает плановое, так в 2017 г. факт составил 84 т. р., что на 6 т. р. больше планового значения, в 2018 году фактическое значение превысило плановое на 93 т. р., а в 2019 г. фактическое значение стало больше планового на 126 т. р. Это говорит о том, что на предприятии ООО «АС ТОН» разрабатывается положительная производственная программа.

Для получения итоговых и детальных сведений можно использовать стандартные отчеты:

- для получения сводных данных по счету (регистры синтетического учета) формируется «Анализ счета 60» или «Обороты по счету 60»;

- для получения детальной информации о движении расчетов (регистр аналитического учета) - «Карточка счета 60».

Можно выделить следующие основные этапы бюджетирования в ООО «АС ТОН»:

Формирование целей деятельности ООО «АС ТОН» на перспективу. Данный этап является начальным и направлен на разработку следующих основных направлений финансовой политики организации:

- разработка эффективных мер по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью;

- снижение издержек;

- разработка маркетинговой стратегии;

- оценка необходимости привлечения заемных источников финансирования;

- определение перечня заданий по достижению запланированных показателей.

Второй этап бюджетного процесса предполагает направление подразделениям ООО «АС ТОН» информации по плановым предложениям с

предварительным расчетом плановых показателей, оценкой производственной и сбытовой деятельности, а также финансовых возможностей организации на предстоящий год.

В бюджете ООО «АС ТОН» содержится следующая информация:

- 1) Формирование показателей плана по производству и продаже продукции.
- 2) Разработка инвестиционных планов.
- 3) Разработка планов по формированию цены на продукцию.
- 4) Планы реализации продукции.

Третий этап бюджетного процесса включает в себя разработку производственных программ относительно распределения финансирования ООО «АС ТОН». При этом головная компания финансирует средства в новые инвестиционные проекты.

Таким образом, третий этап является распределительным и способствует регулированию деятельности ООО «АС ТОН».

На четвертом этапе формируют проекты бюджетов на предстоящий год.

Таким образом, можно отметить, что процесс бюджетирования ООО «АС ТОН» включает 4 этапа, однако на усмотрение организации данный перечень может быть изменен в зависимости от целей и задач бюджетирования.

Таким образом, изучение состояния ведения бухгалтерского учета ООО «АС ТОН» позволяет сделать следующие выводы: в целях бухгалтерского учета в организации применяется стандартная классификация статей расходов, но в учетной политике также нет уточнения статей прямых расходов, что не обеспечивает достоверность и доказуемость расчета суммы прямых затрат за счет использования в качестве базы распределения. Учитывая сложность и специфику управленческого учета и бюджетирования на производственных предприятиях, его рационализация и оптимизация являются актуальными задачами для ООО «АС ТОН». Кроме того, учет

расходов, бюджетирование и калькулированные необходимы для контроля за движением вложенных в бизнес средств, издержками обращения и прибыли. В этой связи проблема учета расходов в настоящее время приобретает особую актуальность в ООО «АС ТОН».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «АС ТОН»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы бюджетного управления в ООО «АС ТОН»

Для работы над бюджетом в ООО «АС ТОН» разрабатывается перечень бюджетных статей, по которым производится планирование данных и отслеживание факта. Перечень бюджетных статей определяется спецификой бизнеса по производству запасных частей для автомобилей и информационных потребностей руководства.

Рассмотреть бюджеты всех подразделений ООО «АС ТОН» в рамках работы не представляется возможным, поэтому для анализа выбран частный бюджет отдела сбыта.

В отделе сбыта ООО «АС ТОН» составляются частные бюджеты двух видов – обобщенный (без помесечной разбивки) и развернутый (с разбивкой по месяцам). Развернутый бюджет, является бюджетом получения выручки от сбыта запасных частей по существующим договорам поставки в целом. Сам бюджет состоит из пяти листов: первый включает данные фактического объема сбыта с января по сентябрь 2019 года, второй содержит данные по покупателям (номер договора, личные данные по статусу договора, типу покупателя(постоянный/временный), объему продаж, валюте, датам начала и окончания договора, каналам продаж, ассортименту). В связи с тем, что данная выгрузка из внутренних систем является конфиденциальной информацией, в работе она представлена не будет.

Третий лист представляет собой непосредственно бюджетный расчет на основании отчетных данных за 9 мес. и прогноза до конца 2019г.

Четвертый лист детализирует скидки по договорам, пятый лист является аналитическим и содержит рейтинг покупателей.

Итак, формирование данного частного бюджета начинается после подведения итогов 3 квартала, полученные фактические данные по объемам продаж по каждому покупателю (в ежемесячной разбивке) заносятся в таблицу, далее рассчитывается средняя сумма продаж в месяц, путем простого умножения на 12 месяцев определяется приблизительная ожидаемая сумма поступлений на 2019 год.

Далее на основании данных листа 2 о пролонгации договоров и объемам продаж, строятся прогнозные данные в разрезе покупателей по общему поступлению по договорам на 2010 год. В формате таблицы Excel итоговые бюджетные значения формируются автоматически, при этом учитывается доля поступлений (ежемесячных) по данным 2019года. Таким образом, общая планируемая сумма поступлений по заключенным договорам должна составить в 2020 году 10501000 руб.

Частный бюджет без разбивки по месяцам по структуре аналогичен предыдущему, единственное его отличие сокращенный вариант (Таблица 9).

Таблица 9 – Прогнозный бюджет отдела сбыта на 2020 год

Расчет	Расчет на 2020 г. в мес.	Расчет на 2020 г.
Сумма по полю WP		
Названия строк		
АО «Дельта»	400 000	4 800 000
АО «Нордеа»	600 000	5 200 000
ООО «АКБ»	470 000	5 640 000
АО «Райф»	270 000	3 240 000
ООО «Абсолют»	120 000	1 440 000
ООО «Петрострой»	100 000	1 200 000
ООО «Автозапчасть»	370 000	4 440 000
Иные	100 000	1 200 000
ООО «Автобум»	200 000	2 400 000
АО «Юни»	300 000	3 600 000
ООО «Газ»	50 000	600 000
ООО «Авто Москвы»		-
ООО «Запчасть»	40 000	480 000
Общий итог	3 020 000	36 240 000

По завершении планового периода ответственными сотрудниками отдела сбыта составляются отчеты о деятельности подразделения, в которых сравниваются планируемые и фактические показатели.

Согласно существующей системы планирования и специфики деятельности ООО «АС ТОН», в настоящее время используется модель составления и согласования бюджетов - «сверху - вниз», в которой бюджетные задания составляются руководителем финансово-экономической службы, утверждаются директором и передаются подразделениям (например, отделу сбыта). То есть, согласно разработанной структуре бюджета и определения полномочий и ответственности участников бюджетного процесса, формируется общий бюджет ООО «АС ТОН», и на его основе составляются бюджеты подразделений.

Центральный аппарат ООО «АС ТОН» на основе представленных подразделениями бюджетов производит формирование первоначальных консолидированных плановых бюджетов по ООО «АС ТОН» в целом и балансировку финансовых бюджетов. Консолидированные бюджеты направляются директору для согласования и последующего утверждения, после чего доводятся до соответствующих структурных подразделений.

Существенным недостатком частных бюджетов ООО «АС ТОН» является отсутствие прямой связи формирования доходной и расходной части бюджета (формируются в разных документах) в результате невозможно оценить затратность будущего бюджета и, следовательно, провести анализ эффективности того или иного направления.

Недостатками построения общего бюджета ООО «АС ТОН» являются:

1. Отсутствие в бюджете разбивки по ЦФО, а именно не совсем ясно, кто отвечает за выполнение данного бюджета, конкретное подразделение или группа подразделений.

2. Нет детализации, что не позволяет оценить вклад того или иного подразделения или продукта в общий бюджет, соответственно могут

возникать существенные отклонения, конфликт интересов, снижается мотивация.

3. Еще одним недостатком системы бюджетирования в ООО «АС ТОН» является то, что на сегодняшний день основным инструментом планирования и бюджетирования в ООО «АС ТОН» является Excel.

Оценивая систему построения и формирования общего бюджета ООО «АС ТОН» следует отметить несовершенство как самой бюджетной модели (за основу взята типовая модель), так и несовершенство организации системы бюджетирования (изъяны регламента), кроме того методика бюджетирования фактически не индивидуализирована (основана на нормативном документе), гибкие бюджеты не используются.

Следовательно, основными направлениями оптимизации должны стать:

- оптимизация бюджетной модели в целом;
- уточнение финансовой структуры (ЦФО и ЦВЗ);
- оптимизация методологии и процессов бюджетного управления;
- оптимизация системы ключевых показателей эффективности деятельности компании, позволяющих контролировать достижение стратегических целей на тактическом и оперативном уровнях управления;
- повышение качества и оперативности формирования планов и бюджетов, достижение максимальной детализации и «прозрачности» бюджетов за счет внедрения автоматизированной системы поддержки процессов бюджетного управления;
- снижение трудоемкости процесса бюджетирования, исключение ситуации «двойного ввода»;
- автоматизированное формирование аналитической отчетности по исполнению бюджетов.

Для отражения информации в необходимых аналитических разрезах к основным счетам Плана счетов финансово-хозяйственной деятельности производственной компании разрабатывается управленческий план счетов,

то есть выделение на отдельных счетах по объектам учета субсчетов и аналитических счетов. Коды, структура субсчетов и аналитических счетов должны быть едины по выделенным разрезам формирования аналитической информации.

Организационное построение управленческого учета производственной компании должно быть ориентировано на финансовую структуру организации как динамическую систему зон или центров ответственности. Финансовая структура более мобильна, и состав центров ответственности может меняться по бюджетным периодам относительно меняющихся целей деятельности организации при сохранении ее организационной структуры. Виды центров ответственности для производственной компании представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Виды центров ответственности для производственной компании

Виды центров ответственности	Показатель, контролируемый руководителем ЦО и составляющий основу его мотивации
Центр затрат	Расходы
Центр доходов	Доходы (выручка)
Центр прибыли	Прибыль = Доходы - Расходы
Центр инвестиций	Рентабельность активов = Прибыль /Стоимость активов = (Доходы-Расходы)/Стоимость активов

Выделение областей ответственности и полномочий управленческого персонала должно быть закреплено в Положении о финансовой структуре организации (которое в данный момент отсутствует в ООО «АС ТОН»).

Следовательно, в соответствии с выделенными недостатками, для совершенствования системы бюджетирования в ООО «АС ТОН» предлагаются следующие направления:

1. Совершенствование модели управленческого учета и определение места и роли бюджетирования в рамках функциональной бизнес-модели.

2. Разработка и утверждение методики раздельного учета доходов и расходов по видам деятельности в целях управленческого учета.

3. Совершенствование финансовой структуры ООО «АС ТОН», с учетом ранжирования центров финансового учета.

Рассмотрим предлагаемые направления совершенствования более подробно.

Совершенствование модели управленческого учета и определение места и роли бюджетирования в рамках функциональной бизнес-модели предусматривает несколько этапов.

Этапы и процедуры совершенствования модели управленческого учета для ООО «АС ТОН» представлены в таблице 11.

На первом этапе исследуется уровень развития организации, организационная структура управления и внешняя среда функционирования деятельности организации, что принципиально выполнено в рамках исследования (в главе 2, п.2.2).

Таблица 11 – Этапы и процедуры совершенствования модели управленческого учета для ООО «АС ТОН»

1. Анализ уровня развития ООО «АС ТОН» и действующей системы управления	1.1. Исследование уровня развития организации 1.2. Анализ организационной структуры управления 1.3. Изучение внешней среды функционирования организации
2. Обоснование необходимости развития системы управленческого учета	2.1. Обоснование новых объектов управленческого учета 2.2. Обоснование субъектов и эффективности формирования системы управленческого учета 2.3. Утверждение регламента организации системы управленческого учета
3. Обоснование структуры системы управленческого учета	3.1. Разработка методов взаимосвязи управленческого учета с контролем, бюджетированием и мониторингом 3.2. Уточнение целей, задач и функций подсистем учета, анализа, бюджетирования, контроля и мониторинга

Продолжение таблицы 11

4. Построение модели системы управленческого учета	<p>4.1. Разработка модели функционирования системы управленческого учета в организации и в её подразделениях.</p> <p>4.2. Выбор форм отчетности и показателей взаимосвязи подсистем управленческого учета с подразделениями управляющей системы.</p> <p>4.3. Формирование информационных потоков в подсистемах и системе управленческого учета</p>
--	--

Все этапы в рамках данного исследования не могут быть рассмотрены детально, ввиду ограниченности объема, поэтому далее представлена общая схема гибкой модели системы управленческого учета для ООО «АС ТОН» (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Модель системы управленческого учета для ООО «АС ТОН»

Методика раздельного учета доходов и расходов для целей управления прибылью исследуемого предприятия ООО «АС ТОН», которые осуществляют три вида деятельности: производство автомобильных

запасных частей широкого ассортимента; доставка автомобильных запчастей широкого ассортимента; предоставление различных видов дополнительных услуг, которые отражаются в системе учета так, как представлено на рисунке 6.

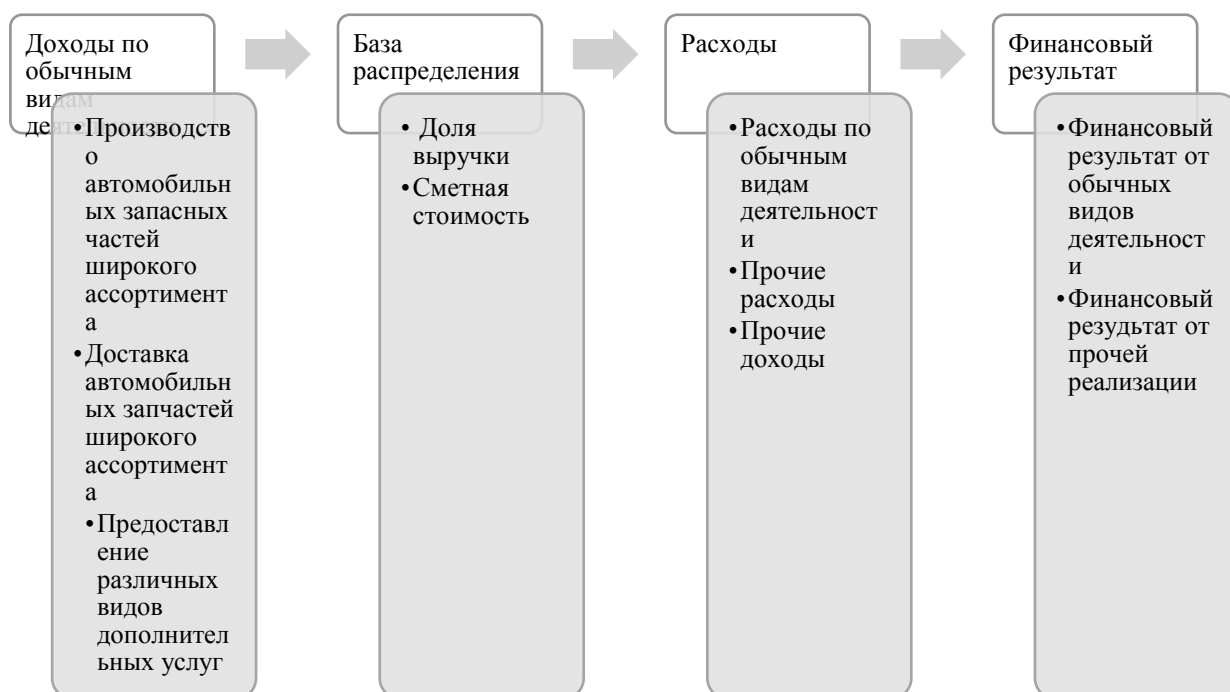


Рисунок 6 – Методика раздельного учета доходов и расходов по видам деятельности в целях управления прибылью ООО «АС ТОН»

В практике ООО «АС ТОН» в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета, для учета доходов предусмотрены следующие синтетические счета: 90.1 «Выручка» - для учета доходов от обычных видов деятельности; 91.1 «Прочие доходы».

В качестве объектов раздельного учета выбраны традиционные: выручка, себестоимость, коммерческие расходы, управленческие расходы, а также прочие доходы и расходы.

Не менее важным для целей управленческого учета являются и расходы по элементам затрат, которые позволяют оценить затратность того или иного вида выпускаемой ООО «АС ТОН» продукции.

В качестве примера далее представлен вариант раздельного чета по объектам и видам деятельности ООО «АС ТОН» (Таблица 12).

Таблица 12 – Объекты раздельного учета доходов и расходов для целей бухгалтерского учета и управленческого учета, и отчетности ООО «АС ТОН»

Виды деятельности	Объекты Раздельного учета	Цель раздельного учета	Информационный источник
Обычная деятельность	Выручка от продажи продукции, услуг	Формирование информации о выручке от продажи по видам деятельности исходя из показателя существенности	Отчет о финансовых результатах
	Себестоимость продукции, услуг	Определение себестоимости проданной продукции (работ, услуг) по видам деятельности исходя из показателя существенности	Отчет о финансовых результатах
	Коммерческие расходы	Определение расходов по оказанию услуг	Отчет о финансовых результатах
	Управленческие расходы	Формирование информации о расходах по видам деятельности исходя из показателя существенности	Отчет о финансовых результатах
	Расходы по элементам затрат	Формирование информации по элементам затрат: материальные, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие	Пояснения к бухгалтерскому балансу
Прочая деятельность	Прочие доходы	Формирование информации по доходам от прочих операций	Отчет о финансовых результатах
	Прочие расходы	Формирование информации по расходам от прочих операций	Отчет о финансовых результатах

Последовательность организации раздельного учета для ООО «АС ТОН» представлена на рисунке 7.

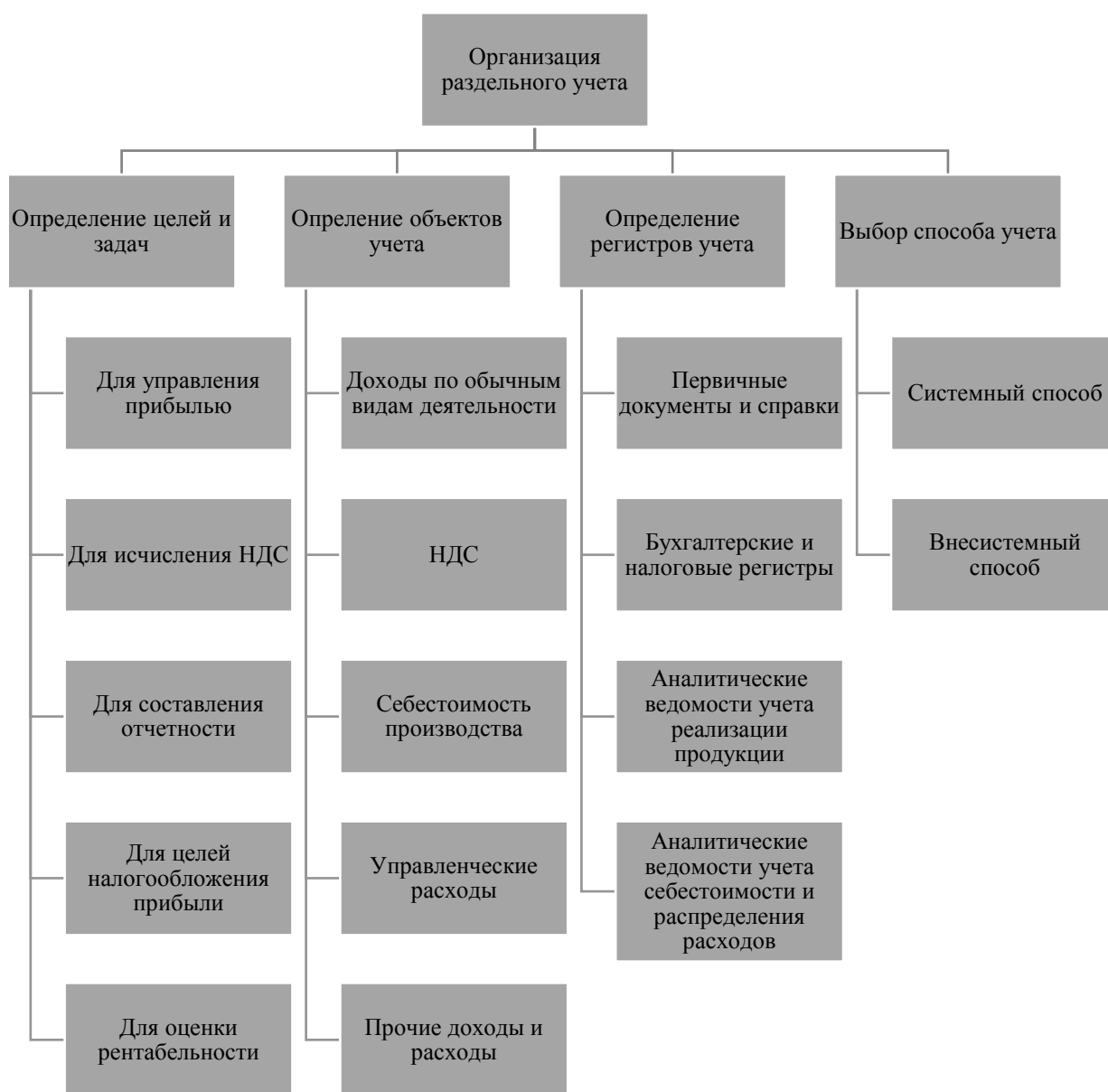


Рисунок 7 – Последовательность организации раздельного учета доходов и расходов производственной компании ООО «АС ТОН»

Большинство специалистов практиков полагают, что способы раздельного учета могут быть различными в зависимости от его цели, от особенности деятельности хозяйствующего субъекта и организационно-управленческой структуры. В данном случае раздельный учет в ООО «АС

ТОН» для целей управления прибылью в информационной системе финансового учета должен быть основан на данных, формируемых в синтетическом и аналитическом учете, а также в производственном учете.

Детализация бухгалтерской информации и формирования финансовых результатов от обычных видов деятельности ООО «АС ТОН» на практике производится при помощи субсчетов, открываемых к синтетическому счету «Продажи», и ведомостей учета реализации продукции по наименованиям. Однако ведение такого аналитического учета не позволяет получить достаточный объем информации для оперативного управления прибылью в ООО «АС ТОН».

В данном случае отдельный учет для ООО «АС ТОН», как предприятия производственной сферы, процедура определения финансового результата и составления отчетности должна быть максимально облегчена, так как во-первых это предприятия малого бизнеса, поэтому бухгалтерский учет и как результат его – отчетность не должны представлять существенную проблему, осложняющую бизнес, что к сожалению, в настоящее время имеет место. Для максимального упрощения процессов ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности ООО «АС ТОН» необходимо разработать и утвердить в учетной политике предложенную модель отдельного учета, что позволит с минимальными трудозатратами обеспечить руководство и центры ответственности необходимой информацией, в том числе и для корректного формирования бюджетов.

Далее произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Таким образом, на ООО «АС ТОН» будет построена многоуровневая система бюджетирования в рамках целей и стратегий производственного предприятия, действий по достижению целей, а также стоимости данных

действий, реализованная по схеме: «стратегическое финансовое планирование - бизнес-планирование - оперативное финансовое планирование» и ориентированная на реализацию задач, стоящих перед предприятием на практике.

Далее рассчитаем затраты на внедрение предложенных мероприятий на ООО «АС ТОН». Для их осуществления потребуются не только организационные, но и определенные материальные затраты (Таблица 13).

Таблица 13 – Затраты на реинжиниринг процесса бюджетирования и управления ОАО «АС ТОН»

Статьи затрат	Сумма затрат, руб.
1.Создание ЦФО (дополнительный прием 2-х сотрудников: менеджера по стратегическому планированию и экономиста, оборудование рабочего места, подготовка помещения и т.д.)	538560
2.Дополнительное компьютерное оборудование и программное обеспечение	560000
3. Повышение квалификации работников	400000
Итого:	1498560

То есть, общие затраты на создание и функционирование ЦФО составят по предварительным расчетам 1498560 руб.

В таблице 14 приведены примерные расходы на внедрение всего комплекса бюджетирования и отдельного учета.

Требуемые для реализации проекта 3495,6 т. р. будут выделены из прибыли ООО «АС ТОН».

Таблица 14 – Общие расходы на внедрение бюджетирования в ООО «АС ТОН»

Статья расхода	Первая очередь (руб.)
Создание и функционирование ЦФО	1498560
Программное обеспечение	1375600
Создание рабочей группы, обучение персонала	347900
Реинжиниринг учета	9458
Приобретение дополнительного оборудования	698700
Приобретение компьютеров	412600
Адаптация к существующим программным средствам	212500
Формирование стандартов управленческого учета доходов и расходов и наполнение информацией о покупателях и поставщиках	76510
Стоимость дополнительных аппаратных средств.	323632
Итого	3495600

Далее рассчитываем коэффициенты дисконтирования по формуле (1).

$$\alpha = \frac{1}{(1+E)^t}, \quad (1)$$

где E – норма дисконта,

t – Порядковый номер года получения дохода.

$$\alpha_0 = 1/(1+0,13)^0 = 1;$$

$$\alpha_1 = 1/(1+0,13)^1 = 0,881;$$

$$\alpha_2 = 1/(1+0,13)^2 = 0,783;$$

$$\alpha_3 = 1/(1+0,13)^3 = 0,694;$$

$$\alpha_4 = 1/(1+0,13)^4 = 0,611.$$

В табл. 15 рассмотрим динамику изменения чистого дохода по годам реализации проекта.

Таблица 15 – Чистый доход

Год проекта	Добавочная прибыль, т. р.
1	1006,21
2	2369,41
3	3845,21
Итого за 3 года	7220,81

Произведем расчёт чистого дохода, т.е. дохода от инвестиций по формуле 2.

$$P' = P_t * \alpha, \quad (2)$$

где P – чистый доход.

$$P'_1 = 1006,2 \times 0,881 = 885,46 \text{ т. р.};$$

$$P'_2 = 2369,4 \times 0,783 = 1848,13 \text{ т. р.};$$

$$P'_3 = 3845,2 \times 0,694 = 2653,19 \text{ т. р.};$$

$$IC = 5386,78 \text{ т. р.}$$

Очевидно, что доход по годам распределяется неравномерно, вследствие этого срок окупаемости (IC) будем находить прямым подсчётом лет.

За первый год доход от инвестиций составит $P'_1 = 885,46$ т. р. Значит, сумма непогашенных затрат после двух лет составит по формуле 3.

$$IC' = IC - P'_t, \quad (3)$$

где IC – срок окупаемости.

$$IC = 3495.6 - 2773.59 = 762.01 \text{ т. р.}$$

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (NPV) по формуле 4.

$$NPV = \sum_1^n \frac{P_t}{(1+d)^t} - I_0, \quad (4)$$

где NPV –

P_t – чистый доход (поступления в определенном году);

n – годы;

d – ставка дисконтирования,

I_0 – первоначальные затраты.

$$NPV = (0 - 3495.6) * 1 + (1006.2 - 0) * 0.88 + (2369.4 - 0) * 0.78 + (3845.2 - 0) * 0.69 = 3891.18 \text{ т. р.}$$

Расчет внутренней нормы рентабельности и индекса доходности инвестиций $IRR = d$, при которой $NPV(d) = 0$, методом подбора: $IRR = 36\%$.

Согласно рекомендаций UNIDO внутренняя норма рентабельности инвестиций характеризует устойчивость проекта относительно ставки дисконта. Проект считается успешным, если внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконта на 10%. В нашем случае $IRR = d + 23\%$, что говорит об эффективности и прибыльности проекта.

Произведем расчет индекса доходности инвестиций (PI) по формуле 5.

$$PI = \frac{NVP}{I_0}, \quad (5)$$

$$PI = \frac{3891,8}{3495,6} = 1,12$$

Т.е. на один рубль инвестиций в систему бюджетирования приходится 1,12 руб. чистого дохода, рентабельность составляет 12%, что говорит о прибыльности и привлекательности данных мероприятий для ООО «АС ТОН».

Сведем результаты всех вычислений в таблицу 16.

Таблица 16 – Результаты оценки эффективности внедрения бюджетирования в ООО «АС ТОН»

Наименование показателя	Единицы измерения	Условное обозначение	По годам инвестирования		
			1	2	3
1. Чистый доход	млн. р.	P	0,89	1,86	2,66
2. Инвестиционный капитал	млн. р.	IC _t	3,49	–	–
3. Ставка дисконта	%	d	13	13	13
4. Коэффициент дисконтирования	доли единицы	α_t	0,881	0,783	0,694
5. Срок окупаемости	год	PP	2,22		
6. Чистый дисконтированный доход	млн. р.	NPV	3,892		
7. Внутренняя норма рентабельности	%	IRR	36		
8. Индекс доходности	доли единицы	PI	1,12		

После проведенных расчетов возможно сделать выводы:

- срок окупаемости инвестиций в систему бюджетирования в ООО «АС ТОН», равный 2,22 года, меньше периода реализации проекта, что, является положительным аспектом;

- чистый дисконтированный доход, равный 3891,8 т. р., таким образом, больше нуля, что является необходимым условием прибыльности любого проекта;
- индекс доходности инвестиций 1,12, что больше единицы, это означает, что мероприятия не только следует внедрять, но оно прибыльно, так как на один рубль инвестиций приходится 1,12 руб. чистого дохода. Рентабельность составляет 12%, что говорит о привлекательности данных мероприятий для ООО «АС ТОН».

Подводя итог экономической оценки, следует сказать, что все предложенные мероприятия являются эффективными, это подтверждают, как коэффициенты управления, так и окупаемость мероприятий.

Внедрение данных мероприятий в ООО «АС ТОН» приведет к существенной экономии затрат управленческого труда и получению дополнительной прибыли, а также повышает эффективность управления процессом проектирования бюджетов в целом по предприятию.

Заключение

Применение и необходимость бюджетирования на российских предприятиях обуславливается тем, что оно позволяет использовать более эффективные пути развития предприятия, достигать намеченных стратегических целей, дает возможность оценить экономический эффект от деятельности предприятия, следить за потоком денежных средств.

Не вызывает сомнений, что бюджетирование несет в себе ощутимые преимущества, однако во многих компаниях Российской Федерации присутствуют факторы, которые препятствуют среднесрочному, долгосрочному планированию бюджетов. Среди которых не стабильность экономики, высокая волатильность национальной валюты, не менее важным фактором является недостаток финансовых возможностей для внедрения комплексного финансового бюджетирования у малого и среднего бизнеса. В качестве дополнительного фактора, можно отметить отсутствие сформированной нормативно-правовой базы управленческого учета.

Таким образом, можно сказать о том, что проблематика эффективности управленческих решений, это вопрос, который имеет большую актуальность, поскольку в условиях ориентации на импортозамещение и ограничения возможностей пополнения финансовых и производственных ресурсов, компаниям необходимо изыскивать оптимальные способы управления затратами. Кроме того, негативные и неблагоприятные процессы в экономической сфере способствуют поиску оптимизированных вариантов управления, наилучшим из которых можно по праву считать бюджетирование.

Наличие системы бюджетирования в рамках управленческой системы компании позволяет не только навести порядок в финансовом плане, но и выявить резервы, обосновать возможности получения дополнительных финансовых ресурсов.

Изучение состояния ведения бухгалтерского учета ООО «АС ТОН» в целом и бухгалтерского учета отдельных участков, таких как учет кассовых операций и по расчетным счетам в банках, расчетов с поставщиками и подрядчиками позволяет сделать положительный вывод о грамотном и полномерном ведении учета, а также достоверности его итоговых данных финансовой отчетности предприятия, однако само построение системы нельзя назвать оптимальным.

В процессе исследования, проведенного в отношении системы бюджетирования, во второй главе были выявлены определенные недостатки, связанные как с организацией бюджетирования, так и в отношении построения частных бюджетов ООО «АС ТОН».

Существенным недостатком частных бюджетов ООО «АС ТОН» является отсутствие прямой связи формирования доходной и расходной части бюджета (формируются в разных документах) в результате невозможно оценить затратность будущего бюджета и, следовательно, провести анализ эффективности того или иного направления.

Недостатками построения общего бюджета ООО «АС ТОН» являются:

1. Отсутствие в бюджете разбивки по ЦФО, а именно не совсем ясно, кто отвечает за выполнение данного бюджета, конкретное подразделение или группа подразделений.

2. Нет детализации, что не позволяет оценить вклад того или иного подразделения или продукта в общий бюджет, соответственно могут возникать существенные отклонения, конфликт интересов, снижается мотивация.

3. Еще одним недостатком системы бюджетирования в ООО «АС ТОН» является то, что на сегодняшний день основным инструментом планирования и бюджетирования в ООО «АС ТОН» является Excel.

Следовательно, в соответствии с выделенными недостатками, для совершенствования системы бюджетирования в ООО «АС ТОН» предлагаются следующие направления:

1. Совершенствование модели управленческого учета и определение места и роли бюджетирования в рамках функциональной бизнес-модели.

2. Разработка и утверждение методики раздельного учета доходов и расходов по видам деятельности в целях управленческого учета.

3. Совершенствование финансовой структуры ООО «АС ТОН», с учетом ранжирования центров финансового учета.

Все мероприятия детально рассмотрены, разработаны соответствующие модели, а также обосновано, что раздельный учет для ООО «АС ТОН», как предприятия производственной сферы есть процедура определения финансового результата и составления отчетности, и она должна быть максимально облегчена, так как это предприятие малого бизнеса, поэтому бухгалтерский учет и как результат его – отчетность не должны представлять существенную проблему, осложняющую бизнес, что к сожалению, в настоящее время имеет место.

Экономическая оценка предложенных мероприятий показала следующее:

- срок окупаемости инвестиций в систему бюджетирования в ООО «АС ТОН», равный 2,22 года, меньше периода реализации проекта, что, является положительным аспектом;
- чистый дисконтированный доход, равный 3891,8 т. р., таким образом, больше нуля, что является необходимым условием прибыльности любого проекта;
- индекс доходности инвестиций 1,12, что больше единицы, это означает, что мероприятия не только следует внедрять, но оно прибыльно, так как на один рубль инвестиций приходится 1,12 руб. чистого дохода. Рентабельность составляет 12%, что говорит о привлекательности данных мероприятий для ООО «АС ТОН».

Подводя итог экономической оценки, следует сказать, что все предложенные мероприятия являются эффективными, это подтверждают, как коэффициенты управления, так и окупаемость мероприятий.

Для максимального упрощения процессов ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности ООО «АС ТОН» необходимо разработать и утвердить в учетной политике предложенную модель раздельного учета, что позволит с минимальными трудозатратами обеспечить руководство и центры ответственности необходимой информацией, в том числе и для корректного формирования бюджетов.

Список используемой литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2016. 519 с.
2. Абдуллаева А. С., Ельсукова Т. В. Особенности продвинутого бюджетирования (advancedbudgeting) в организациях оптовой торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 7. С. 5-10.
3. Балабанова И. Т., Николаева О. Е. Стратегический менеджмент. М. : Мысль, 2017. 418 с.
4. Бочкарев А. Н., Кондратьев В. В. 7 нот менеджмента. М. : Эксперт, 2017. 656 с.
5. Брагина О. С. Оценка эффективности бюджетного управления на торговых предприятиях // Вопросы современной экономики. 2019. № 1 (11). С.1-22.
6. Вахрушина Н.А. Стратегическое управление: Учебник. М. : ТК Велби, Проспект, 2017. – 328 с.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент» – М. : Гардарика, 2018. 288 с.
8. Ворст И.,Ревентлоу П. Экономика фирмы: Учебник – М.: Высшая школа, 2018 – 272 с.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (от 03.08.2018 N 339-ФЗ).
10. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (от 29.07.2018 N 225-ФЗ).
11. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия: Учеб.пособие. М. : Финансы и статистика, 2018. 437 с.
12. Дмитриев, А. В. Бюджетное управление: типичные ошибки / А. В. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. 2019. № 10. С. 91-99.
13. Жарикова Л. А., Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. М. : Юристъ, 2017. 416 с.

14. Карминский А. М. Современные проблемы управленческого учета коммерческо-сбытовой деятельности // Актуальные вопросы экономических наук. 2019. № 55-2. С. 34-40.
15. Карпова Т. П., Кондрашова О. Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам. М. : ИНФРА-М, 2018. 236 с.
16. Керимов Е. Н. Стратегия Инвестиционная деятельность и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2019. № 1. С.96-100.
17. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М. : Проспект, 2017. 424 с.
18. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. М. : Русская деловая литература, 2018. 463 с.
19. Кукунина И. Г. Основы инвестиционного маркетинга. М. : Прогресс, 2018. 736 с.
20. Лайм Фэй, Роберт Рэнделл. Курс MBA по стратегическому менеджменту. М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. 608 с.
21. Мулинская Г. В. Организация учета затрат по местам их возникновения и центрам ответственности в торговле // Актуальные проблемы науки XXI века. 2019. № 5. С. 40-44.
22. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ (от 15.04.2019 N 63-ФЗ).
23. Приказ Минфина РФ «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» от 29.07.1998 N 34н (от 11.04.2018 N 74н).
24. Рудницкая Е. В. Управленческий учет процесса реализации товаров на торговых предприятиях // Экономика и банки. 2019. № 2. С.11-19.
25. Скипин Д. Л., Быстрова А. Н., Парфенова К. В. Особенности управленческого учета на предприятиях розничной торговли // Инновационное развитие экономики. 2018. № 3 (39). С. 178-182.

26. Самочкин В. Н., Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: учебник для ВУЗов. М. : ИНФРА-М, 2017. 248 с.
27. Томпсон А. А. и др. Стратегический менеджмент. М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2016. 493 с.
28. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М. : Интел-Синтез, 2017. 624 с.
29. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (от 28.11.2018 N 444-ФЗ).
30. Финансы в управлении предприятием /А. М. Ковалева, Е. М. Шабалин, В. Д. Богачева, М. В. Кари /Под. ред. А. М. Ковалевой. М. : Финансы и статистика, 2018. 160 с.
31. Финансы / Под ред. А. М. Ковалевой – М.: Финансы и статистика, 2018. 160 с.
32. Чупахина Н. И., Чая В. Т. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. 447 с.
33. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М. : ИНФРА-М, 2016. 208 с.

Приложение А

Баланс ООО «АС ТОН»
Бухгалтерский баланс
 на 31 декабря 2019 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью «АС тон» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС
 по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2019
06742926		
6382074531		
29.32		
12300	16	
384		

Местонахождение (адрес)
445131, Самарская обл, Ставропольский р-н, Узюково с. 11 Км Трассы Москва-Челябинск ул, Здание Литера А, оф.1

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1150	2500	2 340	-
Итого по разделу I	1100	2500	2 340	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	4198	4 198	1 306
Финансовые вложения	1240	400	400	330
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	112	112	395
Прочие оборотные активы	1260	48	48	9
Итого по разделу II	1200	4758	4 758	2 040
БАЛАНС	1600	7258	7 098	2 040
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1697	1 631	42
Итого по разделу III	1300	1707	1 641	52
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	3251	3 309	1 934
Итого по разделу IV	1400	3251	3 309	1 934
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	2260	2 100	54
Прочие обязательства	1550	40	48	-
Итого по разделу V	1500	2300	2 148	-
БАЛАНС	1700	7258	7 098	2 040

Руководитель _____ Мадыянов Д.Н.
 (подпись) (расшифровка подписи)

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за 2019 год

Отчет о финансовых результатах

за Январь-Декабрь **2019** г.

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

Организация Общество с ограниченной ответственностью «АС тон» по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: в т. р. _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2019
06742926		
6382074531		
29.32		
12300	16	
384		

Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2019 г.	За Январь-Декабрь 2018 г.
Выручка	2110	16 146	16 066
Себестоимость продаж	2120	(13 970)	(13 973)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 176	2 093
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 176	2093
Прочие доходы	2340	2	2
Прочие расходы	2350	(57)	(57)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 121	2 038
Текущий налог на прибыль	2410	(424)	(407)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 697	1 631

Руководитель _____ Мадьянов Д.Н. _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 20 ” февраля 2020 г.

Приложение В

Отчет о финансовых результатах за 2018 год

Отчет о финансовых результатах

за Январь-Декабрь **2018** г.

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

Организация Общество с ограниченной ответственностью «АС тон» по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: в т. р. _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2018
06742926		
6382074531		
29.32		
12300	16	
384		

Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2018 г.	За Январь-Декабрь 2017 г.
Выручка	2110	16 066	1 221
Себестоимость продаж	2120	(13 973)	(1 137)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 093	84
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2093	84
Прочие доходы	2340	2	-
Прочие расходы	2350	(57)	(31)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 038	53
Текущий налог на прибыль	2410	(407)	(11)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 631	42

Руководитель _____ Мадьянов Д.Н. _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 05 ” февраля 2019 г.

Приложение Г

Направление движения бухгалтерской информации

