

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 учёт, анализ и аудит  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Внедрение системы управленческого учета, через интеграцию бухгалтерского учета

Студент	<u>И.Р.Гарифов</u> (И.О. Фамилия) <span style="float: right;">(личная подпись)</span>
Руководитель	<u>канд. экон. наук, доцент Е.А.Васильева</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)
Консультант	<u>канд. пед. наук, доцент Д.Ю. Буренкова</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Гарифов И.Р.

Тема работы: «Внедрение системы управленческого учета, через интеграцию бухгалтерского учета».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.А.Васильева.

Цель бакалаврской работы – эффективность использования бухгалтерского учета, как средства для успешного управления хозяйственной деятельностью предприятия.

Объект исследования – АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Предмет исследования – интеграция бухгалтерского и управленческого учета на базе программного продукта «БИТ.ФИНАНС» на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Методы исследования – анализ, обобщение, индукция, дедукция, сравнение, графический метод, а также экономико-математический анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрена роль управленческого учета в системе управления предприятием, раскрыто внедрение программного продукта «БИТ.ФИНАНС» в систему управленческого учета, даны рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 могут быть использованы для оптимизации налоговой нагрузки в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 49 источника и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 88 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 1.

## **Abstract**

The bachelor's work was performed by: Garifov I. R. The topic of the work: "Implementation of the management accounting system, through the integration of accounting".

Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor E. A. Vasilyeva.

The purpose of the bachelor's work is the effectiveness of the use of accounting as a means for the successful management of the economic activities of the enterprise.

The object of the study is JSC "Tolyatti Power Supply Company".

The subject of the study is the integration of accounting and management accounting based on the software product "BIT. FINANCE" on the example of JSC "Tolyatti Power Supply Company".

Research methods – analysis, generalization, induction, deduction, comparison, graphical method, as well as economic and mathematical analysis.

Brief conclusions on the bachelor's work: the role of management accounting in the enterprise management system is considered, the implementation of the software product "BIT. FINANCE" in the management accounting system is disclosed, recommendations for improving the management accounting system are given.

The practical significance of the work lies in the fact that some of its provisions in the form of the material of subsections 3.1, 3.2 can be used to optimize the tax burden in JSC "Tolyatti Power Supply Company".

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used literature from 49 sources and 5 appendices. The total volume of work, without appendices, is 88 pages of typewritten text, including tables-1.

## Содержание

Введение.....	6
1 Роль управленческого учета в системе управления предприятием.....	9
1.1.....Предпосылки возникновения бухгалтерского и управленческого учета	9
1.2. Теоретические основы интеграции бухгалтерского и управленческого учета.....	17
1.3. Организационно-методические основы функционирования системы управленческого учета.....	24
2 Интеграция бухгалтерского и управленческого учета на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».....	29
2.1 Технико-экономическая характеристика АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».....	29
2.2 Внедрение программного продукта «БИТ.ФИНАНС» в целях управленческого учета на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».....	34
2.3 Автоматическая трансляция данных из бухгалтерского учета в управленческий контур в рамках внедрения системы бюджетирования в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».....	36
2.4. Внедрение системы учета договоров и затрат.....	49
3 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета в АО «Тольяттинская сбытовая компания».....	53
3.1 Формирование регламента бюджетного процесса для АО «Тольяттинская сбытовая компания».....	53
3.2 Разработка «Положения о порядке ведения договорной работы в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».....	60
Заключение.....	83
Список используемых источников.....	85
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».....	90
Приложение Б Отчет о финансовых результатах.....	91

Приложение В Справочник статей оборотов.....	92
Приложение Г Реестр договоров.....	93
Приложение Д Справочник ЦФО.....	94

## Введение

Каждое предприятие функционирует по своей уникальной системе и правилам. Под воздействием различных объективных факторов, вызываемых новыми технологиями, государственным регулированием и ростом предприятий, усложняется структура бизнеса, возникает потребность в его дроблении на множество юридических лиц, в одновременном развитии многих направлений деятельности, в формировании значительного количества структурных подразделений [45]. Для эффективного управления предприятием в современных условиях необходимо быстро принимать решения и оперативно реагировать на поступающую информацию [46]. На определенном этапе экономического развития традиционный бухгалтерский учет перестал удовлетворять усложненные требования к управлению предприятием [47].

Задачу предоставления необходимой информации решает управленческий учёт - система сбора и анализа данных о финансовой деятельности предприятия, ориентированная на потребности высшего руководства и владельцев предприятия в информации, необходимой для принятия стратегических и тактических управленческих решений. В экономическую жизнь нашей страны управленческий учёт вошёл вместе с возникновением и ростом предприятий, ориентированных на рынок - в конкурентной среде от правильных управленческих решений зависит не только процветание бизнеса, но и само его существование [45].

Содержание и модели построения управленческого учета на предприятии определяются информационными потребностями менеджмента, которые, в свою очередь, зависят от организационной структуры, характеристик менеджмента, от квалификационного уровня руководителей и специалистов в области учета технических возможностей информационной системы организации.

Основным критерием действенности системы управления является эффективное использование финансовых, материальных и людских ресурсов. Сегодня управленческий учет обеспечивает для этого необходимый механизм, позволяя комплексно рассмотреть вопросы планирования, оперативного контроля и учета отдельных видов деятельности. Это обуславливает актуальность выбранной темы.

Объектом исследования в бакалаврской работе является система бухгалтерского и управленческого учета в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Предмет исследования – интеграция бухгалтерского и управленческого учета на базе программного продукта «БИТ.ФИНАНС» на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Целью работы является эффективность использования бухгалтерского учета, как средства для успешного управления хозяйственной деятельностью предприятия.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи: 1) дать технико-экономическую характеристику рассматриваемому предприятию; 2) описать процесс внедрения программного продукта «БИТ.ФИНАНС» в целях управленческого учета на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»; 3) представить принципы автоматической трансляции данных из бухгалтерского учета в управленческий контур в рамках внедрения системы бюджетирования в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»; 4) рассмотреть внедрение системы учета договоров и затрат в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»; 5) Разработать «Регламент бюджетного процесса в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» и «Положение о порядке ведения договорной работы в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Методологической основой исследования послужили работы в области бухгалтерского учета: Подольского В.И., Кондракова Н.П. в области

управленческого учета: Вахрушиной М.А. Николаевой С.А. Публикации в специализированных журналах в области управленческого учета Вороновой Е.Ю., Зыряновой Т.В. Интернет-публикации по управленческому учету с сайта [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru).

Теоретическая значимость работы заключается в том, что в ней систематизирован теоретический материал по формированию управленческого учета на предприятии.

Практическая значимость работы состоит в том, что представленный материал может быть принят во внимание другими предприятиями при внедрении интеграции системы бухгалтерского и управленческого учета.

Цель и задачи работы определили ее структуру. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения. Список литературы включает в себя 50 источников, 6 из которых интернет-источники.

В первом разделе дается определение бухгалтерского и управленческого учета, описываются теоретические основы интеграции бухгалтерского и управленческого учета, предпосылки их возникновения.

Во втором разделе рассмотрена интеграция бухгалтерского и управленческого учета.

В третьем разделе даны предложения по разработке «Регламента бюджетного процесса в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» и «Положения о порядке ведения договорной работы в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».



## **1 Роль управленческого учета в системе управления предприятием**

### **1.1. Предпосылки возникновения бухгалтерского и управленческого учета**

Для эффективного управления хозяйственной деятельностью и формирования финансовых результатов предприятия необходимо создание системы гибкой, достоверной и оперативной экономической информации. В этих условиях возрастают роль и значение бухгалтерского учета. Одним из наиболее важных и самым достоверным источником информации для управленческого учета является первичный бухгалтерский учет.

Бухгалтерский учет формирует информацию, необходимую для составления финансовой отчетности: данные о доходах и расходах предприятия в поэлементном разрезе, о размерах дебиторской и кредиторской задолженности, величине финансовых инвестиций, состоянии источников финансирования и т.д. Его ведение строго регламентировано и обязательно для каждого предприятия, осуществляющего хозяйственную деятельность, в то время как решение вопроса о создании и функционировании системы управленческого учета зависит от администрации конкретного предприятия. Правила управленческого учета устанавливает само предприятие, учитывая при этом специфику деятельности трудового коллектива, особенности решения тех или иных управленческих задач.

Управленческий учет объединяет в единую систему планирование, учет и анализ затрат по видам, местам формирования и объектам калькулирования, нормативный учет на базе полной и сокращенной себестоимости, методы ее калькулирования, планирование, учет и анализ инвестиций. Каждая из составных частей системы должна предусматривать методику аналитической оценки полученной информации с точки зрения возможностей использования для управленческих целей.

Управленческий учет по своему содержанию и назначению должен быть ориентирован на будущее. В то же время учитываются обстоятельства, которые могут измениться в течение планируемого периода. Данные управленческого учета позволяют выявить области наибольшего риска, узкие места в деятельности предприятия, малоэффективные или убыточные виды продукции и способы их реализации.

Законодательное определение управленческого учета в настоящее время отсутствует, и его статус официально не закреплён. Уровень управленческого учета далеко не всегда отвечает потребностям современной организации, а бухгалтерский учет, ориентированный на составление внешней отчетности и неразрывно связанный с требованиями налогового законодательства, теряет свою информативность. Руководство организаций при постановке управленческого учета как информационной системы испытывает сложности, связанные с пониманием самой сущности управленческого учета.

На Западе бухгалтерский учет регулируется не столь жестко, как в России, но при этом также используются национальные и международные стандарты учета. Фактически в западной практике регулируется бухгалтерская отчетность, т.е. правила представления и раскрытия информации, а не порядок ее получения и обработки. В то же время собственно счетоводство является прерогативой организации в отличие от российской практики, где учетный процесс регламентируется государством посредством большого числа нормативных актов и положений. Поэтому западные компании имеют возможность организовать учетный процесс таким образом, чтобы в наибольшей степени способствовать прохождению информации и в бухгалтерском, и в управленческом учете, сообразуясь с особенностями конкретного предприятия.

В настоящее время можно выделить различные варианты взаимосвязи бухгалтерского и управленческого учета. Для российского учета, уходящего

корнями в советскую бухгалтерскую школу, где разделение учета на бухгалтерский и управленческий четко не зафиксировано, характерен калькуляционный вариант. Операции управленческого учета отражаются в общей системе бухгалтерских записей на соответствующих синтетических счетах (основное производство, вспомогательное производство и др.), которые условно считаются относящимися к управленческому учету. Разграничение данных бухгалтерского учета и управленческого учета может осуществляться на уровне аналитического учета.

В российской учетной практике принято исчислять два вида фактической себестоимости - полную и сокращенную. В западном учете, в котором реально выделяются подсистемы управленческого и бухгалтерского учета, различают автономную и интегрированную системы управленческого учета.

Эволюция взаимосвязи управленческого и бухгалтерского учета проходила на протяжении последних 100 лет. Заметим, что системы учета затрат в организациях предназначены для выполнения трех основных функций. Во-первых, для целей формирования бухгалтерской отчетности производственных предприятий в каждом отчетном периоде должны определяться затраты, связанные с производством продукции, которые затем распределяются между себестоимостью проданной продукции в отчете о прибылях и убытках и стоимостью запасов в балансовом отчете. Во-вторых, системы учета затрат должны обеспечивать обратную связь с персоналом организации относительно эффективности производственного процесса и контроля затрат. И, в-третьих, представляемая системой учета затрат информация должна быть пригодна для оценки затрат по видам деятельности, продуктам, услугам, потребителям. Две последние функции требуются для внутрифирменного управления организацией. Многие компании пытались соединить все функции в единой системе учета затрат, однако до недавнего времени такие попытки не давали желаемого результата

и только развитие интегрированных систем учета затрат сделало данное объединение возможным.

Р. Купер и Р. Каплан в своей книге «Конструирование систем управленческого учета» отмечали, что развитие систем управленческого учета прошло четыре стадии [49].

На первой стадии системы учета затрат в должной мере не удовлетворяли даже требованиям бухгалтерской отчетности. Они имели множество недостатков из-за слабого внутреннего контроля за отражением операций, которые или не учитывались вовсе, или учитывались с ошибками. Такие системы могли возникать в недавно созданных компаниях, еще не имевших времени или возможностей наладить более качественный учет. Они могли присутствовать также в достаточно зрелых компаниях, которые в течение длительного времени не меняли свои, уже устаревшие, учетные системы, которые в современных условиях не в состоянии адекватно выполнять ни одну из трех основных функций. Тем не менее, являясь единственным механизмом учета и осуществления хозяйственных операций, они не могут быть ликвидированы сразу [9]. Системы учета затрат на первой стадии были характерны для многих российских организаций в 1990-х гг. Помимо отсутствия возможностей, а нередко и желания создать качественную учетную систему, на данный процесс существенно влияло и недостаточное количество квалифицированных бухгалтерских кадров.

Функционирование систем учета затрат на второй стадии вызвано необходимостью подготовки бухгалтерской отчетности. Фактически на данной стадии управленческий учет является вспомогательным процессом сбора и обработки информации для основного процесса - формирования бухгалтерской отчетности. Составленные отчеты соответствуют национальным стандартам бухгалтерской отчетности и требованиям регулирующих и налоговых органов, а также аудита и внутреннего контроля. Эти системы учета затрат достаточно широко используются и в настоящее

время, но имеют недостатки, наиболее существенным из которых считается соотношение производственных накладных расходов с заказами и видами продукции.

Многие компании, сознавая произвольный характер распределения таких расходов при исчислении полной себестоимости и намереваясь облегчить процесс принятия управленческих решений, перешли на использование сокращенной себестоимости. Так, в 1930-х гг. в США появились калькуляция себестоимости по прямым затратам и калькуляция по переменным затратам. Система калькуляции буквально означает, что только прямые производственные затраты включаются в себестоимость продукции, а все косвенные издержки считаются затратами текущего периода и списываются на себестоимость продаж. Однако такой подход к исчислению себестоимости существенно занижает оценку запасов готовой продукции. Более широко применяемая в западной практике разновидность калькуляции сокращенной себестоимости по существу основана на различиях между постоянными и переменными составляющими себестоимости; при этом все переменные производственные затраты включаются в себестоимость продукции, а постоянные затраты в качестве периодических затрат относятся на себестоимость продаж.

Тогда же многими компаниями стала активно применяться разработанная в США система учета нормативных затрат «стандарт-кост», в основе которой лежит предварительное нормирование затрат по прямым материальным затратам, прямым трудовым затратам, производственным накладным расходам, коммерческим расходам. Важной частью системы «стандарт-кост» является анализ отклонений, в котором выявленные отклонения раскладываются на различные составляющие (отклонения по объему производства, по цене на материалы, по производительности труда и т.д.). Это делается для понимания того, почему фактические затраты отличаются от запланированных, и принятия надлежащих мер для

исправления ситуации. Однако в условиях новой конкурентной среды требуется самая точная и своевременная информация для того, чтобы сделать производственный процесс более эффективным и направленным на потребителя, а данные анализа отклонений нередко поступают слишком поздно, чтобы можно было быстро и действенно отреагировать на возникшие проблемы. Помимо адекватной обратной связи, использование системы «стандарт-кост» не обеспечивает компании достаточной информацией для поиска путей усовершенствования их деятельности. Данная система предполагает контроль затрат посредством выявления ежемесячных отклонений, базирующихся на стандартах (разработанных большей частью с использованием инженерных оценок) и нормативных затратах. Иначе говоря, основная контрольная функция заключается в проверке, как следуют рабочие предписанным процедурам, что ограничивает их роль в поиске путей усовершенствования производственного процесса.

В отношении выполнения функции оценки, обеспечивающей достоверность учета и отчетности, системы учета затрат на второй стадии также оказались не очень эффективными. Доминирование бухгалтерского учета и отчетности повлекло за собой оценку объектов бухгалтерского учета по исторической стоимости, а значит, и калькуляционный подход к формированию бухгалтерской информации на основе исчисления полной себестоимости. Данный подход весьма характерен для российской учетной практики, где, несмотря на существование целого ряда иных методов оценки, например, метода справедливой стоимости (fairvalue), примерно соответствующей восстановительной стоимости в отечественном учете, применяется оценка по фактической себестоимости. Таким образом, системы учета затрат на второй стадии выполняют первую функцию (составление бухгалтерской отчетности), но должным образом не соответствуют двум другим (оценка и обратная связь).

На третьей стадии происходит развитие обособленных систем, ориентированных на потребителя и отвечающих требованиям управления. Третья стадия включает [9]:

- системы учета затрат на второй стадии, используемые для подготовки внешней бухгалтерской отчетности;
- систему функционального метода учета затрат, которая оперирует данными как официальных финансовых систем, так и других информационных и операционных систем для целей стратегического управления затратами;
- операционные системы обратной связи, которые обеспечивают персонал своевременной, точной информацией, как финансовой, так и нефинансовой, относительно эффективности, качества и циклов бизнес-процессов.

После публикации Т. Джонсона и Р. Каплана с критикой релевантности традиционного управленческого учета для принятия управленческих решений управленческий учет вошел в новую фазу своего развития, в которой стали пересматриваться традиционные и возникать новые методы управленческого учета. На первом этапе наиболее успешным оказался функциональный метод учета затрат, который был разработан Р. Капланом совместно со своим коллегой Р. Купером в 1980-е гг. Изначально данный метод был представлен в качестве средства более точного подсчета себестоимости продукции. Второй этап совершенствования управленческого учета был отмечен появлением универсальных подходов, направленных на повышение роли учета в процессе стратегического управления. В начале 1990-х гг. функциональный метод учета затрат был трансформирован в более обширную теорию, также основанную на видах деятельности, которая получила название функционального менеджмента. Новый подход концентрировался не на точном определении себестоимости продукции, а на увеличении ее потребительской стоимости.

Четвертая стадия характеризуется появлением интегрированных систем управленческого и бухгалтерского учета. На данной стадии две предыдущие системы - система управленческого учета и система оценки деятельности, развивающиеся на третьей стадии (функциональный метод учета затрат и обратная связь), объединяются и вместе обеспечивают основу для подготовки внешней бухгалтерской отчетности. Такая интеграция может быть выполнена с применением систем планирования ресурсов предприятия (ERP), которая объединяет и координирует все основные предпринимательские функции: покупку, производство, маркетинг, логистику, исполнение заказов, а также вспомогательные услуги, такие как человеческие ресурсы и бухгалтерский учет [9]. Концепция ERP была предложена в 1990-х гг. и представляет собой компьютерную систему управления предприятием, объединяющую все его ресурсы. Система ERP содержит данные, поступающие из различных служб организации, в реальном времени, что является огромным шагом вперед по сравнению с привычной практикой подготовки отчетов бухгалтерской службой, которая ранее осуществлялась ежегодно, ежеквартально или ежемесячно.

Таким образом, взаимосвязь управленческого и бухгалтерского учета развивалась на протяжении длительного времени, причем имели место и доминирование бухгалтерского учета над управленческим учетом, и их интеграция. И все же остается вопросом имеет ли значение, что управленческий учет существует как независимая профессия, а не находится под контролем бухгалтерского учета. Вопрос вызывает особую озабоченность, поскольку движение реформ, начатое Р. Капланом, завершило полный круг. В ранних работах отмечалась необходимость отделения систем учета затрат от систем бухгалтерского учета, но в большинстве последних работ была подчеркнута необходимость интегрировать информационные системы путем создания систем планирования ресурсов предприятия. Если факторы, которые изначально вызывали доминирование бухгалтерского учета



над управленческим, все еще существуют, то информация управленческого учета, предоставленная этими системами, будет нерелевантной для принятия управленческих решений [9].

## **1.2. Теоретические основы интеграции бухгалтерского и управленческого учета**

Приступая к проекту по созданию системы управленческого учета, любая компания рано или поздно столкнется с необходимостью решить задачу интеграции бухгалтерского и управленческого учета. Чтобы эта задача не стала камнем преткновения на этапе реализации проекта, важно спланировать ее выполнение еще на этапе разработки его концепции. Чем более эффективным окажется решение этой задачи, тем быстрее и дешевле будет осуществлена как реализация самого проекта по постановке управленческого учета, так и функционирование системы.

В основе эффективного выполнения задачи лежит триединство методологических, технических и организационных подсистем интеграционного процесса. При этом алгоритм решения задачи будет выглядеть таким образом: разработка методологии управленческого учета - на ее основе выбор программных и технических средств автоматизации - исходя из требований созданной методологии и выбранных средств разработка организационных регламентов и процедур по сбору, обработке и интеграции данных в обеих системах учета.

Рассмотрим более подробно этапы и варианты действий при решении задачи интеграции.

На первом этапе – «Разработка методологии интеграции управленческого и бухгалтерского учета» - требуется выполнить ряд подзадач. Вначале необходимо определиться с пользователями информации из управленческой системы учета. В отличие от бухгалтерского учета, который направлен в основном на удовлетворение интересов внешних

пользователей (налоговые органы, банки, акционеры), пользователями управленческого учета в первую очередь выступают внутренние субъекты, но в некоторых случаях информация из управленческого контура может предоставляться и внешним субъектам, например, банкам, коммерческим контрагентам.

Даже если будет принято решение о том, что управленческий учет нужно использовать только для внутренних потребностей, следует учесть, что и здесь существуют разные группы пользователей, которые с помощью управленческого учета будут решать разные задачи. Поэтому требования к информативности и оперативности представления данных у руководителя подразделения и генерального директора будут различны.

Определение состава пользователей информации позволит сформировать набор требований каждой группы к составу, степени аналитичности, оперативности и способу представления информации в управленческом учете, установить цели создания и функционирования системы управленческого учета.

Затем можно переходить к формированию управленческой учетной политики, в которой определяется принимаемая на предприятии совокупность способов ведения управленческого учета - первичное наблюдение, стоимостное измерение, текущая группировка и итоговое обобщение фактов хозяйственной деятельности. Внешне управленческая учетная политика ничем не отличается от бухгалтерской учетной политики, однако именно здесь кроются основные отличительные моменты двух систем учета, тот самый результат, ради достижения которого и создается альтернативный способ учета.

Управленческая учетная политика дает возможность применять различные варианты оценки хозяйственных событий в зависимости от времени, подразделения, направления бизнеса и даже экономического смысла отдельной хозяйственной операции, в то время как бухгалтерская - жестко

привязана к юридическому лицу и едина для всех операций данного предприятия.

Значительные различия в учетных политиках могут вызвать желание упростить задачу и организовать управленческий учет как параллельный, не взаимодействующий с системой бухгалтерского учета. Однако это лишь кажущийся способ упрощения, при этом далеко не самый эффективный, поскольку у бухгалтерского, управленческого и любого другого учета на предприятии есть один общий базис - они все отражают одни и те же факты финансово-хозяйственной деятельности.

Принятие решения о параллельном ведении двух систем учета не только увеличит стоимость проекта на этапе функционирования (создание и содержание еще одной учетной службы), но и обусловит организационные проблемы (борьба двух подразделений за очередность поступления документов и информации) и, возможно, кардинальные различия в отчетах о результатах финансово-хозяйственной деятельности, которые никто не в состоянии будет аргументированно объяснить. Придется создавать третью службу, которая будет оценивать степень достоверности данных из двух систем учета. Чтобы этого не произошло, после разработки управленческой учетной политики следует тщательно проанализировать хозяйственную систему предприятия, принципы отражения операций в бухгалтерском учете и найти точки единства (интеграции) двух систем учета.

На данном этапе необходимо разработать регламент трансформации данных бухгалтерского учета в управленческий контур и, наоборот, из управленческого - в бухгалтерский. Процедура трансформации свяжет счета управленческого и бухгалтерского планов счетов (в случае применения в управленческом учете способа «двойной записи») или бухгалтерский план счетов с показателями (в случае применения в управленческом контуре «кассового» метода учета). При этом в данной процедуре обязательно должны быть учтены различия, закрепленные в учетных политиках обеих

систем учета, что достигается путем применения различных аналитик. Полезно создать специальное положение о порядке трансформации, которое наглядно зафиксирует моменты расхождения между двумя системами учета. При его разработке станет ясно, какой информации не хватает в бухгалтерском контуре учета, что выведет разработчиков проекта на необходимость продумать и принять решение о способах сбора и фиксации недостающей информации. Кроме того, у них могут появиться и новые способы получения информации для отражения ее в бухгалтерском контуре. Можно, например, решить вопрос о порядке внесения информации в информационную среду (бухгалтерский контур - трансформация в управленческий) или в управленческий контур, а затем трансформация в бухгалтерский. Однозначно ответить на этот вопрос можно будет после выбора программного средства для автоматизации управленческого учета, но первоначальное решение нужно принять уже на этом этапе.

После этого можно приступать ко второму этапу решения задачи интеграции - выбору программно-технических средств для автоматизации управленческого учета.

На данном этапе необходимо принять принципиальное решение о том, каким образом осуществлять автоматизацию:

- написать собственную программу для автоматизации управленческого учета;
- приобрести стандартную отраслевую программу (так называемый коробочный продукт);
- установить стандартную программу с возможностью гибкой индивидуальной настройки.

Первый вариант позволит максимально полно реализовать те задачи, для решения которых создается система управленческого учета, при этом будут учтены все особенности бизнеса компании. Однако данный вариант, скорее всего, окажется наиболее затратным на этапе создания системы и, уж

точно, самым длительным по времени реализации и самым затратным на этапе ее функционирования. Следует отметить, что в этом случае руководство предприятия попадает в зависимость от конкретного разработчика и у него исчезает возможность привлекать подготовленных специалистов для работы в программе, каждого вновь принятого сотрудника придется обучать самостоятельно.

При втором варианте можно практически мгновенно произвести процесс автоматизации, он недорог, и на рынке труда всегда можно найти специалистов, знающих данный программный продукт. Но руководство предприятия, скорее всего, вынуждено будет сократить список методологических требований к управленческому учету. В случае если оно решит изменить направление деятельности, придется приобретать новый программный продукт.

Третий вариант находится между первыми двумя вариантами по стоимости и срокам внедрения. Но он сочетает в себе гибкость первого варианта и простоту внедрения второго, что часто становится основополагающим фактором при выборе способа автоматизации. Еще большую привлекательность он получает, если программный продукт имеет возможность «визуальных» настроек (в этом случае не потребуется помощь программистов при настройке и функционировании системы, каждый пользователь после небольшого обучения сможет самостоятельно формировать для себя любые отчеты, справочники и показатели), а также решение на той же платформе, на которой на предприятии ведется бухгалтерский учет, что позволит упростить и ускорить интеграцию двух систем.

Независимо от выбранного способа автоматизации этап технического аспекта решения задачи интеграции бухгалтерского и управленческого учета предполагает выполнение такой последовательности действий:

- определить, насколько выбранный программный продукт соответствует тем методологическим требованиям, которые были выстроены для управленческого учета в целом и для системы интеграции в частности;
- установить возможные сроки проведения автоматизации и настройки трансформации бухгалтерских и управленческих данных;
- утвердить бюджет автоматизации, который будет включать стоимость создания или приобретения программного продукта, стоимость модернизации технического парка (компьютеры, сервера), стоимость обучения сотрудников работе в новом программном продукте, стоимость консалтингового сопровождения при его настройке и функционировании, стоимость устранения возможных сбоев в процессе функционирования программы и т.д.;
- определить последствия проведения автоматизации на данном программном продукте (стоимость и временные затраты на сбор, обработку и анализ информации в управленческом и бухгалтерском контуре, степень взаимодействия и взаимопроникновения двух систем учета). Идеальным будет являться тот вариант, когда информация, вводимая в одном из контуров, мгновенно отображается в другом, причем в нужной интерпретации.

Имея информацию по каждому рассматриваемому варианту, можно расставить свои приоритеты в критериях и выбрать наиболее приемлемый вариант. При этом, во-первых, руководство предприятия будет иметь четкое представление, насколько выбранный программный продукт соответствует разработанной методологии учета, и при необходимости сможет внести в нее изменения, во-вторых, разработанная методология и возможности данной программы обеспечат необходимым материалом для разработки третьей составляющей нашей задачи - организационно-функциональной системы интеграции.

Управленческий учет является частью системы управления на предприятии, а в момент его создания - новым элементом этой системы. Появление нового элемента не может не вызвать изменений в других элементах системы. Оно породит новые изменения в существующие процессы сбора, систематизации и анализа финансовой информации. Для осуществления этих процессов потребуется привлечение новых специалистов или изменение должностных функций старых.

Таким образом, при процессе решения третьей составляющей нашей задачи необходимо будет спланировать инновационные изменения в процессной, функциональной и организационной структурах предприятия. Если было принято принципиальное решение о том, что бухгалтерский и управленческий контуры используют единую базу оперативной информации, то в целях сокращения трудозатрат первичную информацию (документ) в нее могут вносить сотрудники операционных подразделений (отдел продаж, производство, склады и т.д.). Информация будет попадать в учетную систему в месте и в момент осуществления хозяйственной операции, а затем с помощью специальных настроек транслироваться в бухгалтерскую и управленческую подсистемы учета.

Другой вариант изменения организационной структуры в рамках решения задач интеграции - изменение организационной структуры бухгалтерской службы, выделение в ней группы оперативного учета и перевод ее работников в операционные подразделения предприятия. Данный вариант наиболее приемлем в случае, если информация вначале попадает в бухгалтерский контур, а затем транслируется в управленческий. В целом на этом задачу создания интегрированной системы бухгалтерского и управленческого учета можно считать решенной. Однако необходимо помнить, что успех любого инновационного проекта достигается при соблюдении следующих условий:

- наличие у руководства четкого понимания, каких целей должен достичь проект, и последовательность в их достижении;
- наличие слаженной команды разработчиков проекта, включающей представителей всех структурных единиц, которых затрагивает проект;
- обучение всех сотрудников новым методам работы;
- материальное и моральное стимулирование разработчиков проекта при эффективном старте проекта и всех сотрудников, у которых изменились функциональные обязанности за качественное исполнение новых рабочих процедур [50].

### **1.3. Организационно-методические основы функционирования системы управленческого учета**

Управление современной компанией, которое характеризуется наличием дорогостоящих технологий, разветвленными организационными структурами, превратилось в сложный процесс, требующий от руководителей знаний, навыков и организаторских способностей. Для успешного управления компанией необходима информационная поддержка, поэтому организации создают управленческую информационную систему, составной частью которой является система управленческого учета [10].

Трансформация экономических отношений, неизбежно повлиявшая на расширение информационных потребностей системы управления, предопределила развитие концепции управленческого учета. Усложнение задачи принятия единственно верного управленческого решения в условиях неопределенности и нестабильности современной экономической среды, обеспечивающего адекватное управление и достижение поставленных тактических и стратегических целей, требует совершенствования теоретических положений и методических основ постановки и внедрения системы управленческого учета [26].



Управленческий учет, как записано в Большом экономическом словаре [34], - это деятельность, связанная с подготовкой информации для руководства предприятия. Однако в связи с этим следует заметить, что управленческий учет - это не только сбор и регистрация информации, но и ее анализ и оценка в целях получения таких данных, на основе которых возможно оперативное управление организацией.

. Так, отражая сущность управленческого учета, его место и назначение, А.Д. Шеремет отмечает, что он является подсистемой бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функции.

По мнению М.А. Вахрушиной [8], управленческий учет является важным элементом системы управления организацией и функционирует параллельно с системой бухгалтерского учета. Она характеризует его как самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, которое обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления, контроля и оценки организации в целом, а также ее структурных подразделений.

С.А. Николаева, Т.П. Карпова, Н.Д. Врублевский и ряд других авторов акцентируют внимание на интеграции элементов учета, планирования и анализа.

По мнению С.А. Николаевой [43], управленческий учет «представляет собой систему учета, планирования и контроля, анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе, необходимом для управления объектов, оперативного принятия на этой основе различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов

деятельности предприятия». Т.П. Карпова [42] считает, что «управленческий учет - это интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия».

Группировка и оценка - способ изучения, позволяющий накапливать и систематизировать информацию в разрезе определенных признаков. Сгруппированная информация об объекте используется для оценки результатов деятельности и для принятия управленческих решений.

Контрольные счета позволяют хранить информацию. Система контрольных счетов позволяет установить полноту и правильность учетных записей, систематизировать данные по определенному признаку.

Планирование направлено на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка, решение проблем будущего периода.

Обобщение - запись данных в виде таблицы с последующим их анализом.

Нормирование - процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования ресурсов.

Нормы - это система контроля по центрам ответственности, видам продукции. Нормы используются для планирования.

Лимитирование - система контроля материальных затрат, основанная на системе норм и нормативов. Лимит устанавливает нормы расхода ресурсов на единицу продукции и влияет на формирование материальных затрат.

Анализ выявляет взаимозависимости и взаимосвязи между подразделениями по выполнению установленных заданий, отклонения и причины, вызвавшие изменения в результатах и эффективности производства.

Контроль завершает процесс планирования и анализа, определяет и устраняет возникающие отклонения. Существуют разные системы и виды контроля.

Все элементы метода действуют взаимосвязанно и направлены на решение управленческих задач.

Любая система учета организации должна отвечать общепринятым принципам.

К принципам управленческого учета относятся:

1. Непрерывность деятельности организации - отсутствие намерения ликвидироваться, сократить масштабы производства. Этот принцип нацеливает на создание информационного обслуживания для решения долгосрочных проблем.

2. Использование единых планово-учетных единиц измерения в планировании и учете производства. С их помощью создается возможность разработки методологии системы учета.

3. Оценка результатов деятельности структурных подразделений. В совокупности с системой планирования и контроля управленческий учет представляет собой механизм хозяйствования цеха, участка, бригады. Процесс оценки результатов определяет тенденции и перспективы каждого подразделения в формировании прибыли.

4. Многократное использование первичных данных в процессе сбора, обработки информации - информация фиксируется один раз и многократно используется на всех участках учетной системы. Этот принцип позволяет создать рациональную систему учета.

5. Внутренняя отчетность становится системой коммуникаций внутри предприятия. На первом этапе возникает первичная учетная информация, которая на верхнем уровне обобщается в сводную итоговую информацию.

6. Бюджетное (сметное) управление затратами, финансами, коммерческой деятельностью. Используется как инструмент планирования,

контроля и регулирования. Сметы охватывают производство, продажу, финансирование всего предприятия и его подразделений.

7. Полнота и аналитичность информации. Показатели отчетов должны быть представлены в удобном виде, по возможности не требовать дополнительных процедур.

8. Периодичность. Информация необходима в то время, когда это целесообразно. Аппарат управления предприятием устанавливает график сбора первичных данных, их обработки в итоговую информацию.

Совокупность этих принципов обеспечивает действенность системы управленческого учета.

В первом разделе были рассмотрены предпосылки возникновения бухгалтерского и управленческого учета. Расписаны разные мнения ученых по интеграции бухгалтерского учета в управленческий учет, дана теоретическая основа по процедуре интегрирования в управленческий учет. Дана характеристика управленческого учета и расписаны основные задачи, принципы.

Представлены мнение экономистов в области управленческого учета о сущности управленческого учета, его место и назначение.

## **2 Интеграция бухгалтерского и управленческого учета на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»**

### **2.1 Технико-экономическая характеристика АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»**

АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» (далее – Общество) Тольяттинская энергосбытовая компания является дочерним обществом ООО «РТ-Энерго» и образована 30 апреля 2008 г. в результате реорганизации АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» в форме выделения во исполнение статьи 6 Федерального закона от 26.03.2003 г. №36-ФЗ о запрете совмещения деятельности по передаче электрической энергии и оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике с деятельностью по производству и купле-продаже электроэнергии.

Место нахождения Общества: 445043, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, Автозаводский район, Фрунзе 31А. Бухгалтерский и налоговый учет в Обществе, осуществляется в соответствии с Федеральным Законом от 06.12.2019г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Налоговым кодексом РФ, действующими законодательными и нормативными актами, регулирующими бухгалтерский учет и налогообложение в организациях РФ, отраслевыми стандартами, а также внутренними нормативными документами АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- передача электроэнергии;
- технологическое присоединение к электрическим сетям.

АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» занимает 0.2803% рынка «Торговля электроэнергией». Общий объем рынка составляет 1.17 трлн руб. в год. АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» представляет собой крупнейшую в г. Тольятти электросетевую компанию с четко организованной структурой управления .

Отражение хозяйственных операций на балансовых счетах производится на основании Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и Инструкции по его применению, утвержденными приказом Министерства финансов РФ № 94н от 31.10.2000г. и разработанным рабочим Планом счетов по АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», утвержденным приказом генерального директора № 185 от 24.12.2008г. Дополнения и изменения в рабочий план счетов АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» по мере необходимости вносятся главным бухгалтером и оформляются внутренними распорядительными документами.

Бухгалтерский и налоговый учет хозяйственных операций осуществляется бухгалтерией организации, возглавляемой главным бухгалтером. Главный бухгалтер АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» несёт ответственность за ведение бухгалтерского и налогового учёта, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности. При ведении бухгалтерского учета применяется компьютерная технология обработки учетной информации с использованием бухгалтерской программы «1С:Предприятие 8.2.». Формы первичных учетных документов, применяемых для оформления фактов хозяйственной жизни, утверждены приказом генерального директора от 23.11.2020г. № 270-пр. Первичные учетные документы должны содержать следующие обязательные реквизиты: наименование документа, дату составления документа, наименование экономического субъекта, составившего документ, содержание факта хозяйственной жизни, величину натурального и (или) денежного измерения факта хозяйственной жизни с указанием единиц измерения, наименование должности лица (лиц), совершившего (совершивших) сделку, операцию и ответственного (ответственных) за правильность ее оформления, либо наименование должности лица (лиц), ответственного (ответственных) за правильность оформления свершившегося

события, подписи этих лиц, с указанием их фамилий и инициалов либо иных реквизитов, необходимых для идентификации этих лиц.

Инвентаризация активов и обязательств проводится согласно Приказу Генерального директора АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», устанавливающему сроки проведения инвентаризации и состав комиссии. Инвентаризация имущества и финансовых обязательств осуществляется по методике, утвержденной приказом Министерства финансов РФ от 13 июня 1995г. № 49 «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств». Текущая инвентаризация имущества и обязательств проводится на основании внутренних распорядительных документов, устанавливающих перечень инвентаризируемого имущества, сроки инвентаризации и состав комиссии. Бухгалтерская отчетность составляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 06.12.11г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организаций» ПБУ 4/99, приказа Минфина России от 02.07.2010г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций». Для внутреннего пользования и анализа хозяйственной деятельности бухгалтерская отчетность составляется ежемесячно и состоит из «Бухгалтерского баланса» и «Отчёта о финансовых результатах».

Информация о деятельности общества публикуется в периодической печати и в интернете ([www.electronet63.ru](http://www.electronet63.ru)). Проведем анализ основных экономических показателей АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» за 2019-2020г.г. по данным Приложения А.

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» за последний год и аналогичный период прошлого года.

Как видно из «Отчета о финансовых результатах», за анализируемый период организация получила прибыль от продаж в размере 283583 тыс. руб., что составило 8,7% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом

прошлого года прибыль от продаж выросла на 124416 тыс. руб., или на 78,2%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдался рост выручки от продаж на 44836 тыс. руб. при одновременном уменьшении на 79580 тыс. руб. расходов по обычным видам деятельности.

Обратив внимание на строку 2220 «Отчета о финансовых результатах» можно отметить, что организация, как и в прошлом году учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Убыток от прочих операций за рассматриваемый период составил 49 624 тыс. руб., что на 77 618 тыс. руб. меньше, чем сальдо прочих доходов-расходов за аналогичный период прошлого года.

Таблица 1- Основные экономические показатели АО «Гольяттинская энергосбытовая компания» за 2019-2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2019	2020	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % (((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	3 198 600	3 243 436	+44 836	+1,4	3 221 018
2. Расходы по обычным видам деятельности	3 039 433	2 959 853	-79 580	-2,6	2 999 643
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	159 167	283 583	+124 416	+78,2	221 375
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	27 994	-49 624	-77 618	↓	-10 815
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	187 161	233 959	+46 798	+25	210 560
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–



Продолжение таблицы 1

7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-35 799	-48 469	-12 670	↓	-42 134
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	151 362	185 490	+34 128	+22,5	168 426
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	151 362	185 490	+34 128	+22,5	168 426
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	х	99 628	х	х	х

Сопоставление чистой прибыли по данным «Отчета о финансовых результатах» и «Бухгалтерского баланса» показало, что в 2020 г. организация использовала чистую прибыль в сумме 85 862 тыс. руб. (разница между показателем чистой прибыли по форме №2 и изменением показателя нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по балансу).

В 2020 году наметилась тенденция к сокращению объемов потребления электроэнергии. Это произошло в результате реализации Закона «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности» 261-ФЗ, а также сказалась нетипично теплая погода в осенне-зимний период. В итоге выручка оказалась ниже на 85 227 тыс. руб. по отношению к 2019 году. Проведенные весной 2020 года испытания в электросетях выявили большое количество дефектов кабельных линий, связанных с 62 % износом сетей, что ставило под угрозу успешное прохождение компанией осенне-зимнего периода. В адрес общества поступили письма Ростехнадзора с требованием незамедлительно привести линии электроснабжения в надлежащее техническое состояние. Компания была вынуждена выполнить ряд внеплановых капитальных ремонтов, что повлекло за собой увеличение себестоимости по сравнению с 2019 годом. Всего сверхплановых ремонтов выполнено на сумму 34 000 тыс. руб. В 2020 году прочие доходы в основном сформировались из-за восстановленных резервов по сомнительным долгам (85,6 млн. р.) и полученных процентов по депозитному счету (15,7 млн. р.). В 2019 году подобных доходов общество не получало. В 2019 году прочие

расходы в основном сформировались за счет создания резерва под условные факты хозяйственной деятельности и резерва по сомнительным долгам. В 2020 году в таких объемах создание резервов не производилось.

В результате комплекса проведенных мероприятий удалось при существенном увеличении себестоимости услуг добиться выполнения плана по чистой прибыли.

## **2.2 Внедрение программного продукта «БИТ.ФИНАНС» в целях управленческого учета на примере АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»**

Осуществлять руководство предприятием достаточно сложно только по данным бухгалтерского учета, так как в большинстве случаев, определенные ситуации требуют принятия оперативных решений. Существующая на предприятии АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» система формирования и предоставления управленческой отчетности перестала удовлетворять потребностям Общества. По решению генерального директора, а также в целях оперативного контроля над исполнением бюджета предприятия было принято решение о реализации проекта по внедрению системы управленческого учета в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Приступая к проекту создания системы управленческого учета необходимо было определиться с рядом задач. Вначале следовало определить пользователей информации из управленческой системы учета, к которым было принято решение отнести следующий круг лиц: генеральный директор, технический директор, директор по экономике и финансам, заместитель директора по развитию и реализации услуг, главный бухгалтер, коммерческий директор, планово-экономический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия. По причине сжатых сроков, отведенных на процесс внедрения системы управленческого учета, не было уделено внимание формированию

управленческой учетной политике. Данный вопрос был рассмотрен гораздо позже. Затем были определены способы трансформации данных бухгалтерского учета в управленческий контур. Отражение хозяйственных операций в управленческом учете производилось без использования системы «двойной записи». Хозяйственные операции распределились по статьям, которые сгруппировались в бюджеты в зависимости от отражаемой области деятельности. Каждая операция вызвала увеличение сумм по определенной для нее статье или нескольким статьям [48].

На следующем этапе приступили к выбору программно-технического средства автоматизации, для чего был проведен ряд презентаций с поставщиками предполагаемых услуг. Исходя из поставленных руководством задач, а также объема финансирования наиболее подходящей была признана компания ООО «БИТ Бизнес и технологии», предложившая реализацию данного проекта на основе программного продукта «БИТ.ФИНАНС». Решение «БИТ.ФИНАНС» разработано как интегрированное дополнение к системе бухгалтерского учета на платформе «1 С:Предприятие 8», используемой на рассматриваемом предприятии. На этапе начала работы со специалистами данной компании был обозначен круг стратегических задач, которые необходимо решить в процессе внедрения системы управленческого учета, а именно:

1. Формирование статей доходов и затрат предприятия в четыре бюджета, по отгрузке, без учета НДС («Выручка», «Операционные расходы», «Неоперационные доходы», «Неоперационные расходы») путем трансляции необходимых данных из бухгалтерского учета в управленческий контур по заранее обозначенным правилам. Бюджеты именованы в целях управленческого учета и соответствуют следующим разделам «Отчета о финансовых результатах»: бюджет «Выручка» - строка 2110, бюджет «Операционные расходы» - сумма строк 2120, 2220, бюджет

«Неоперационные доходы» - сумма строк 2320, 2340, бюджет  
«Неоперационные расходы» - сумма строк 2330, 2350.

2. Консолидация данных четырех бюджетов в генеральный бюджет («Отчет производственно-хозяйственной деятельности» - далее ПХД) для формирования информации в централизованном виде и представления итогов деятельности предприятия.

3. Создание системы учета затрат с целью контроля за исполнением бюджета.

4. Организация системы учета договоров в целях оптимизации регулирования хозяйственной деятельности (Приложение Г).

### **2.3 Автоматическая трансляция данных из бухгалтерского учета в управленческий контур в рамках внедрения системы бюджетирования в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»**

Внедрение на предприятии системы внутрифирменного бюджетирования - важный этап построения управленческого учета компании. Грамотно организованная система внутрифирменного бюджетирования является показателем качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и применяемых управленческих технологий современным требованиям. Основной задачей является разработка механизма трансляции данных из бухгалтерского учета, для чего нужно определить концепцию переноса данных. В целях решения поставленной задачи были определены ключевые моменты и проделана следующая работа.

Процесс бюджетирования всегда привязан к структуре компании. Подразделения компании, которые вовлечены в процесс бюджетирования, называются центрами финансовой ответственности (ЦФО). Бюджеты в разрезе ЦФО могут составляться как в виде отдельных бюджетов, так и в одном бюджете в разбивке по ЦФО. Настройка структуры компании с точки зрения бюджетирования в системе «БИТ.ФИНАНС» производится в

справочнике «ЦФО». Для справочника предусмотрена иерархическая структура, поэтому элементы справочника можно объединять в произвольные группы и подгруппы, например, в соответствии с организационной структурой компании.

Справочник ЦФО АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» создавался в соответствии с действующей организационной структурой предприятия. В процессе создания элемента справочника ЦФО заполнялись следующие поля: наименование, вид ЦФО.

В справочнике ЦФО АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» отражены следующие подразделения предприятия:

- бухгалтерия;
- здрав.пункт;
- канцелярия;
- обособленное подразделение;
- общие расходы АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»;
- отдел информационных систем (далее – ОИС);
- отдел материально-технического снабжения (далее – ОМТС);
- отдел охраны труда (далее – ООТ);
- отдел по корпоративным вопросам и имущественным отношениям (далее – ОКВИиО);
- отдел по подготовке и проведению конкурентных процедур (далее – ПиПКП);
- отдел по работе с персоналом (далее – ОПРП);
- отдел по связям с общественностью (далее – ОСО);
- отдел экономической безопасности (далее – ОЭБ);
- планово-экономический отдел (далее – ПЭО);
- производственный отдел (далее – ПрО);
- РВС № 1, РВС № 2;
- РВС № 3;

- ремонтно-строительный участок;
- ремонтный участок (нестандартного оборудования);
- руководство;
- служба автотранспорта (далее – САТ);
- служба анализа и контроля передачи электроэнергии (далее – САиКПЭ);
- служба главных понизительных подстанций (далее – СГПП);
- служба РЗиА (далее – СРЗиА);
- столовая;
- технический отдел (далее – ТО);
- участок содержания зданий и сооружений;
- финансовый отдел (далее – ФО);
- центральная диспетчерская служба (далее – ЦДС);
- штаб гражданской обороны (далее – ГОиЧС);
- юридический отдел (далее – ЮрО).

Далее приступили к созданию справочника статей оборотов, который создавался на основе принятых на предприятии статей бюджетирования. Справочник «Статьи оборотов» является ключевым справочником подсистемы бюджетирования. В соответствии с элементами этого справочника детализируются обороты компании при планировании и анализе фактической информации. Набор статей оборотов пользователь определяет самостоятельно, исходя из предполагаемых форм бюджетов и необходимой детализации. Справочник статей оборотов иерархический, и пользователь может объединять статьи в группы по произвольному принципу.

В процессе создания элементов справочника статей оборотов заполнялись следующие поля: наименование, тип статьи, вид статьи, направление, ставка НДС, а также указывались разрезы бюджетирования.

Виды деятельности (далее – проекты) – это дополнительная аналитика бюджетирования, которая может использоваться по усмотрению

пользователя. Например, можно рассматривать как проекты различные направления бизнеса, инвестиционные проекты, или работу на различных крупных объектах. В этом случае при планировании и отслеживании фактических данных необходимо указывать проект, к которому эти данные относятся. В этом случае можно будет строить отчеты в разрезе проектов или с отбором по конкретному проекту. В данном случае за проекты были приняты виды деятельности АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

Далее создавался справочник проектов, к которым были отнесены: передача электроэнергии, технологическое присоединение, РЭО электрооборудования, использование железобетонных опор, наружное освещение, столовая, прочие.

Затем сформировали и представили для внедренческой компании техническое задание в виде общей концепции для корректной трансляции информации.

1. Для формирования бюджета «Выручка» необходимо организовать трансляцию следующих данных из бухгалтерского учета. Рассмотрев оборотно-сальдовую ведомость по счету 90 «Продажи», обозначили, что в управленческий учет должна попасть сумма оборотов Кредит счета 90.01.1 «Выручка от продаж» за вычетом оборотов Дебет счета 90.03 «Налог на добавленную стоимость». Полученная сумма должна отражаться в разрезе проектов. Таким образом, суммы всех хозяйственных операций, отраженных проводкой Дебет счета 62.01 «Расчеты с покупателями и заказчиками» Кредит счета 90.01.1 «Выручка от продаж» за вычетом сумм хозяйственных операций, отраженных проводкой Дебет 90.03 «Налог на добавленную стоимость» Кредит 68.02 «Налог на добавленную стоимость» должны попасть в отчет по бюджету «Выручка» и разбиться на различные проекты. Суммы проводок должны транслироваться за вычетом НДС.

2. Для формирования бюджета «Операционные расходы» необходимо организовать трансляцию следующих данных из бухгалтерского учета.

Данный бюджет будет сформирован из следующих регистров бухгалтерского учета, которые отражаются по Дебету 20.01 «Основное производство», Дебету 23 «Вспомогательные производства», Дебету 26 «Общехозяйственные расходы», Дебету 29 «Обслуживающие производства и хозяйства».

В данный бюджет не должны попадать данные по закрытию месяца, когда в корреспонденции отражается Кредит 20.01 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 26 «Общехозяйственные расходы», 29 «Обслуживающие производства и хозяйства», также запрет должен стоять на трансляцию статей оборотов: «оплата труда основного персонала», «оплата труда вспомогательного персонала», «оплата труда общехозяйственного персонала» и, соответственно, на статьи: «страховые взносы с оплаты труда основного персонала», «страховые взносы с оплаты труда вспомогательного персонала» и «страховые взносы с оплаты труда общехозяйственного персонала». Данный запрет обусловлен необходимостью разбивки сумм по данным статьям оборотов в определённой пропорции с помощью отдельного отчета для разработки алгоритма распределения затрат предприятия по видам деятельности.

На сумму по статье оборотов «продукты» необходимо установить следующие правила трансляции: сумма проводки Дебет 90.02.1 «Себестоимость продаж» Кредит 41.12 «Товары в розничной торговле (в НТТ по продажной стоимости)» за вычетом суммы проводки Дебет 90.02.1 «Себестоимость продаж» Кредит 42.02 «Торговая наценка в неавтоматизированных торговых точках».

Хозяйственная операция «корректировка реализации» не затрагивает затратные счета, а сразу попадает на себестоимость проводкой Дебет 90.02.1 «Себестоимость продаж» Кредит 76.05 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами». Суммы с таких проводок должны транслироваться на статьи оборотов, соответствующие выбранным в документе статьям затрат. Суммы проводок должны транслироваться за вычетом НДС.



Для корректного отражения в управленческом учете созданных резервов на выплату отпускных необходимо было создать следующий механизм трансляции из бухгалтерского учета в управленческий учет по формированию бюджета «Операционные расходы». Рассмотрев анализ счета 96 «Резервы предстоящих расходов», произвели отбор по признаку: «Оценочные обязательства и резервы» равно «Резерв предстоящих расходов на оплату отпусков».

Сумма проводки Дебет 96 «Резервы предстоящих расходов» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в аналитике следующих подразделений: САТ, ОМТС, ремонтный участок (нестандартного оборудования) - отнести на статью оборотов бюджетного учета – «оплата труда вспомогательного персонала»; в аналитике следующих подразделений: СГПП, РВС №1, РВС № 2, РВС №3, СРЗиА, ЦДС, участок содержания зданий и сооружений, ремонтно-строительный участок, САиКПЭ - отнести на статью оборотов бюджетного учета – «оплата труда основного персонала»; в аналитике следующих подразделений: столовая, здрав.пункт, бухгалтерия, канцелярия, обособленное подразделение г. Москва, ПиПКП, ОИС, ООТ, ОКВиИО, ОПРП, ОСО, ОЭБ, ПрО, ПЭО, ТО, ГОиЧС, ЮрО - отнести на статью оборотов бюджетного учета – «оплата труда общехозяйственного персонала».

Сумму проводки Дебет 96 «Резервы предстоящих расходов» Кредит 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» в аналитике следующих подразделений: САТ, ОМТС, ремонтный участок (нестандартного оборудования) - отнести на статью оборотов бюджетного учета – «страховые взносы с заработной платы вспомогательного персонала»; в аналитике следующих подразделений: СГПП, РВС №1, РВС № 2, РВС №3, СРЗиА, ЦДС, участок содержания зданий и сооружений, ремонтно-строительный участок, САиКПЭ - отнести на статью оборотов бюджетного учета – «страховые взносы с заработной платы основного персонала»; в аналитике

следующих подразделений: столовая, здрав.пункт, бухгалтерия, канцелярия, обособленное подразделение г. Москва, ПиПКП, ОИС, ООТ, ОКВиИО, ОПРП, ОСО, ОЭБ, ПрО, ПЭО, ТО, ГОиЧС, ЮрО - отнести на статью оборотов бюджетного учета – «страховые взносы с заработной платы общехозяйственного персонала».

Если сумму проводки Дебет 96 «Резервы предстоящих расходов» Кредит 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» не представляется возможным разбить по вышеуказанному алгоритму, тогда разбивку данной цифры производить в пропорции от сумм, отнесенных на каждую из вышеуказанных статей оборотов. Из суммы цифр Кредит (20.01 «Основное производство» + 23 «Вспомогательные производства» + 26 «Общехозяйственные расходы» + 29 «Обслуживающие производства и хозяйства») Дебет 96 вычесть сумму (Дебет 96 «Резервы предстоящих расходов» Кредит 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» + Дебет 96 «Резервы предстоящих расходов» Кредит 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению») и отнести остатком на статью оборотов бюджетного учета «прочие непредвиденные».

В случае возникновения и введения нового подразделения на предприятии АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», должна быть возможность присваивать этому элементу все необходимые аналитики и произвести все действия, необходимые для участия нового элемента в вышеуказанных операциях.

3. Для формирования бюджета «Неоперационные доходы» необходимо организовать трансляцию следующих данных из бухгалтерского учета. В данный бюджет должны попадать хозяйственные операции с проводкой, где в Кредите присутствует счет 91.01 «Прочие доходы». Суммы проводок должны транслироваться за вычетом НДС.

4. Для формирования бюджета «Неоперационные расходы» необходимо организовать трансляцию следующих данных из бухгалтерского учета. В

данный бюджет должны попадать хозяйственные операции с проводкой, где в Дебете присутствует счет 91.02 «Прочие расходы. Суммы проводок должны транслироваться за вычетом НДС.

5. Для формирования информации в централизованном виде и представления итогов деятельности предприятия необходимо создать отчет ПХД.

Для настройки трансляции данных из бухгалтерского учета необходимо было произвести сопоставление значений предполагаемых разрезов бюджетирования между бухгалтерским и управленческим учетом, для чего воспользовались функцией «БИТ.ФИНАНС» «Сопоставление значений».

Элементы справочника «Подразделения организаций» из бухгалтерского учета сопоставили элементам справочника «ЦФО» из управленческого учета. Отметим тот факт, что одному ЦФО могут быть сопоставлены несколько подразделений предприятия.

Соответствующим образом проставили соответствия между статьями оборотов и проектами в управленческом учете и статьями затрат, прочих доходов и расходов и номенклатурными группами в бухгалтерском учете.

Все функции системы бюджетирования действуют в рамках разработанного набора бюджетов. Под бюджетом понимается спроектированная форма, состоящая из определенного набора статей, характеризующих ту или иную область деятельности, либо работу предприятия в целом. Программные продукты «БИТ.ФИНАНС» позволяют вводить неограниченное количество бюджетов разных видов. Набор и структуру бюджетов пользователь может разработать самостоятельно.

Для хранения списка бюджетов, которые планируется составлять в организации и их структуры предназначен справочник «Бюджеты». Для каждого бюджета указывалось краткое и полное наименование и тип бюджета. Для каждого бюджета задали свой набор статей оборотов, в разрезе которых составляется бюджет и формируются отчеты.

Методом подбора пользователь набирает статьи, необходимые для бюджета, так как в том или ином периоде бюджетирования структура бюджетов может быть различна.

Далее было предложено заполнить плановые данные всех бюджетов в разрезе интересующих нас аналитик. Для этого существует документ «Форма ввода бюджетов». Документ «Форма ввода бюджета» представляет собой универсальный конструктор ввода бюджета в соответствии с утвержденным бюджетом организации. На закладке «Данные бюджета» ввели данные бюджета организации – планируемые обороты (доходы и расходы) в разрезе статей, ЦФО и других аналитик бюджетирования. Планируемые суммы оборотов вносились вручную. При заполнении ячейки в табличной части «Данные» появляется строка с указанной суммой, в которой можно заполнить нужные аналитики: контрагента, договор, ЦФО и т.д. При добавлении новой строки с суммой дохода или расхода, общая сумма в ячейке формы бюджета увеличивалась. В строках табличной части «Данные» для каждого показателя бюджета можно установить свой комментарий. Для удобства заполнения формы бюджета, можно применить копирование значения ячейки. Для копирования суммы ячейки в другие ячейки необходимо подвести курсор к ячейке, значение которой копировалось, нажать левую кнопку мыши и, удерживая ее в нажатом состоянии выделить с помощью мыши область, в которую нужно скопировать значение. Таким образом, значение одной ячейки было скопировано в несколько ячеек.

Для бюджетов «Выручка», «Операционные расходы», «Неоперационные доходы», «Неоперационные расходы» были заполнены плановые данные в разрезе ЦФО.

Впоследствии, силами специалистов компании ООО «БИТ Бизнес и технологии» программно были настроены правила автоматической трансляции данных из бухгалтерского учета в управленческий контур. В результате чего, появилась возможность использовать следующие отчеты:

1. Отчет «План-фактный анализ по бюджету». Данный отчет предполагает формирование данных по четырем бюджетам: «Выручка», «Операционные расходы», «Неоперационные доходы», «Неоперационные расходы». В меню «Настройка» задали период и бюджет, по которому требовалось сформировать отчет .

Предположим, бюджет «Операционные расходы» формируется за период 10 месяцев 2020г. Плановые и фактические данные представлены как нарастающим итогом с января по октябрь 2020г., так и в ежемесячной, поквартальной разбивке. Любая цифра может быть расшифрована в разрезе различных аналитик, таких как: контрагент, ЦФО, месяц, полугодие и т.д.

Фактические данные по статье «Капитальный ремонт (услуги)» расшифруем по «контрагенту», по «договору контрагента». Из данного отчета есть возможность проследовать в карточку договора контрагента, где отражена вся необходимая информация по договору, а также прикреплена сканированная копия договора и актов выполненных работ. Также, расшифровку данных можно произвести по аналитикам: «полугодие», «квартал», «месяц», «проект», «регистратор», «ЦФО», «количество» - для статьи оборотов «ГСМ» .

Через меню «Настройка» есть возможность изменять структуру отчета, добавив, к примеру, абсолютные и относительные отклонения. В результате формируется отчет, где представлены плановые данные, фактические данные, абсолютное и относительное отклонение.

Можно рассмотреть бюджет «Операционные расходы» только в разрезе аналитики «проект». В результате формируется отчет, в котором отражены затраты предприятия с разбивкой по осуществляемым видам деятельности.

Есть возможность в меню «Настройка – отбор» произвести отбор и сортировку по различным аналитикам. К примеру, произведем отбор по статье «текущий ремонт (материалы)» по ЦФО «Служба РЗиА» .

Аналогичным образом формируются и расшифровываются оставшиеся три бюджета через меню «Сохраненные отчеты»: «Выручка», «Неоперационные доходы», «Неоперационные расход».

Отметим, что различные настройки вариантов бюджета могут сохраняться пользователем и использоваться впоследствии нажатием кнопки «Сохраненные отчеты».

2. Для формирования отчетов с возможностью отражения информации за различные периоды бюджетирования, по различным сценариям (плановые и фактические данные) используется отчет «План-фактный анализ универсальный». Зададим следующую структуру отчета: первая колонка - план 2020г., вторая колонка - план январь-октябрь 2020г., третья колонка - факт январь-октябрь 2020г. Отчет формируется по бюджету «Операционный расход». Результат представлен в приложении № 26. Возможно сделать отбор по конкретной статье либо по конкретному ЦФО. Наименование колонок отчета задается настройками в меню «Настройка структуры отчета», здесь же установим абсолютные и относительные отклонения. Все данные, так же, как и в отчете «План-фактный анализ по бюджету» расшифровываются по различным аналитикам. Впоследствии, имея данные, предположим, за разные годы, появится возможность сравнивать эти периоды и выводить отклонения за период 2 года и более.

3. Существует такой отчет, как сценарное прогнозирование, где можно предположить ожидаемый итог деятельности предприятия по году по тем или иным статьям оборотов. В настройках укажем, что нам необходим отчет со следующей структурой: фактические данные 10 месяцев 2020 года, плановые данные ноябрь-декабрь 2020 года, по статье оборотов «ремонт орг.техники». В результате получим ожидаемый итог деятельности предприятия по году по заданной статье либо в целом по любому из четырех бюджетов, например, по бюджету «Выручка». Представленные данные, как и в предыдущих отчетах, расшифровываются по различным аналитикам.

Для внесения изменений в утвержденные бюджеты организаций предназначен документ «Корректировка бюджета». По кнопке «Подбор» в табличной части документа подбираются строки бюджетов, по которым необходимо внесение корректировок. В каждой строке табличной части можно изменить значение любой их аналитик бюджетирования и сумму оборота. При этом в подсистеме бюджетирования старые данные будут заменены новыми скорректированными данными по бюджету.

После получения фактических данных, например, за 1 квартал текущего года, может возникнуть необходимость актуализировать годовой план. Для актуализации утвержденных бюджетов компании после получения фактических данных, предназначен документ «Актуализация бюджета». В поле «Начало периода планирования» необходимо указать дату начала планирования – дата, начиная с которой введены в систему обороты по актуализируемому бюджету. Сценарий эталон - это сценарий, по которому сформирован финансовый план, подлежащий актуализации (план). Сценарий актуализации – это сценарий, по которому будут зафиксированы актуализированные данные по бюджету. Способ актуализации - способ распределения сумм превышения фактических данных над плановыми (или плановых данных над фактическими) по периодам внутри периода планирования (например, по месяцам внутри текущего года) в разрезе статей оборотов и других аналитик бюджетирования. Распределение сумм может быть «равномерным» (сумма распределяется равномерно по всем периодам внутри периода планирования), «пропорциональным» (сумма распределяется пропорционально суммам оборотов за каждый период внутри периода планирования) или «ручным» (сумма распределяется вручную, также могут быть вручную сделаны любые другие корректировки плановых сумм). «Ручной» способ актуализации может применяться для корректировки плановых данных с сохранением скорректированного бюджета на новом сценарии планирования (сценарий актуализации).

Начало актуализации – дата, начиная с которой будет проведена актуализация бюджета. В поле «Отбор» можно задать произвольные условия отбора, например, можно актуализировать бюджет по определенной статье оборотов, или по определенному ЦФО. На закладке «Данные бюджета» при нажатии на кнопку «Обновить – Обновить дерево» в табличной части будет отображена структура бюджета в соответствии с выбранной настройкой форм ввода бюджета (по вертикали) и сценарием бюджетирования (по горизонтали), а также с учетом установленных отборов. Автоматически будут заполнены текущие данные по выбранному Сценарию эталону – суммы оборотов в разрезе статей и других аналитик бюджетирования. Также будут заполнены имеющиеся в системе фактические данные по выбранному сценарию. Для актуализации бюджета (кроме ручного варианта актуализации) необходимо нажать в форме документа на кнопку «Актуализировать». При этом плановые данные за те месяцы, по которым уже есть фактические данные, будут заменены фактическими данными. Сумма превышения плановых данных над фактическими будет распределена между всеми остальными периодами в соответствии с выбранным способом актуализации – равномерно или пропорционально. Если фактические данные превышают плановые, то сумма разницы между ними будет «вычтена» из суммы плановых оборотов каждого периода в соответствии с выбранным способом актуализации. При актуализации бюджета в автоматическом режиме не изменяется итоговая (за весь период планирования) сумма оборотов по статьям. Суммы оборотов перераспределяются внутри итоговых данных по бюджету в зависимости от полученных фактических данных.

Для формирования информации в централизованном виде и представления итогов деятельности предприятия создан отчет ПХД. В меню «Настройка» указываем период, за который формируется отчет: месяц – октябрь 2020г., квартал – 4, год – 2020. В результате получаем отчет ПХД,



представленный в. Фактические и плановые значения представлены за год, за текущий месяц, за текущий квартал и нарастающим итогом.

#### **2.4. Внедрение системы учета договоров и затрат**

В целях оптимизации регулирования хозяйственной деятельности предприятия необходимо создать базу договоров предприятия с возможностью различных обработок по заданным параметрам.

Была проведена работа по созданию базы договоров предприятия. На каждый договор создавалась карточка договора контрагента. Из вкладки «файлы» проследуем в сканированную копию договора или акта выполненных работ. Поскольку вся необходимая информация, касающаяся договоров, была внесена, появилась возможность пользоваться отчетом «реестр договоров». Настройками задаем структуру отчета и параметры отбора. Предположим, произведем отбор по контрагенту ОАО «ТЕВИС», отбор по содержанию предмета договора, например, по признаку: предмет договора содержит слово «проект», отбор по типу договора, по признаку: тип договора равно рем.фонд, отбор по направлению договора, по признаку: направление договора равно расходный, отбор по куратору договора, по признаку: куратор равно Гордийчук В.А. (Приложение Г). Аналогичные отборы можно произвести по признаку: сумма, стадия договора, состояние договора и прочим аналитикам.

Кроме того, регистрация договоров начала производиться в электронном виде через документ «Проект договора». После того, как заключенный договор поступает в ПЭО, нажатием кнопки «создать» происходит создание нового договора, и все аналитики автоматически переносятся в карточку договора контрагента. Все проекты договоров сохраняются в журнале проектов. В случае необходимости можно производить отбор по различным признакам: контрагент, № и дата договора, тип договора, сумма договора, содержание предмета договора и т.д. В

карточке договора контрагента есть возможность просматривать подчиненные документы, то есть просматривать факт отгрузки и оплату по договору.

С целью своевременного контроля над исполнением бюджета и минимизации отклонений от плановых значений, необходимо разработать систему учета затрат, на стадии их возникновения и организовать возможность корректировки плановых значений, проведения сверхплановых расходов за счет других статей затрат, за счет других ЦФО, формирование различных отчетов для выявления ожидаемых итогов деятельности предприятия. Данную функцию реализует документ «Заявка на затраты».

При ведении бюджетирования в компании может возникнуть потребность в контроле расходования средств в соответствии с утвержденным бюджетом. При организации планирования «сверху-вниз», как правило, возникает необходимость контроля бюджетов отдельных ЦФО или отдельных операционных бюджетов. Для установки значений, в соответствии с которыми будут контролироваться суммы расходов по заявкам на затраты или суммы оборотов по отдельным бюджетам, в конфигурации предназначен документ «Установка контрольных значений». Если необходимо контролировать заявку по бюджету, то в списке необходимо установить флаг «Контролировать заявку по бюджету». После ввода всех бюджетных данных (запланированных на определенный период сумм оборотов по статьям бюджетирования), необходимо ввести документ «Установка контрольных значений» с видом операции «Контроль заявок».

В форме документа «Установка контрольных значений» указывается сценарий, по которому устанавливаются контрольные значения, и период заполнения, за который эти значения будут заполнены по плановым данным. Реквизиты Вид отклонения (сум.) и Вид отклонения (кол.) предназначены для установки допустимых отклонений от контрольных значений бюджета в абсолютной или относительной величине. Значения отклонений указываются

в полях Значение. По умолчанию сумма заявки контролируется по бюджету в разрезе статьи оборотов. Если кроме этого необходимо контролировать сумму заявки с учетом других аналитик бюджетирования (ЦФО, проект и т.п.), то необходимо напротив нужных аналитик установить флаг в колонке «использовать» в поле «Настройка заполнения». На закладке «Настройка отбора» можно установить отбор по какой-либо аналитике (статья оборотов, ЦФО и др.) или реквизиту аналитики (вид статьи, вид ЦФО и др.), по которым необходимо осуществлять контроль.

При проведении документа все бюджетные данные будут зафиксированы в специальном регистре накопления «Контрольные значения бюджетов». Это и будут контрольные значения, с которыми будут сравниваться суммы заявок.

Документ «Заявка на затраты» вводится ответственным сотрудником для планирования необходимой закупки или заказа услуги. В заявке указывается аналитика: организация, сценарий, ЦФО, статья оборотов и другие аналитики бюджетирования при необходимости. В документе указывается предполагаемая дата расхода. В поле «Содержание затрат» указывается текстовое описание планируемых затрат, также указывается сумма расхода.

После того, как сотрудник заканчивает заполнение формы расходной заявки, он отправляет заявку на сверку с бюджетом. При проведении документа происходит контроль на соответствие бюджету по соответствующей статье оборотов, ЦФО и другим аналитикам, по которым установлен контроль по бюджету в документе «Установка контрольных значений».

Если заявленные в заявке расходы совпадают с ранее утвержденным бюджетом, то заявка может быть проведена. Если нет, то необходимо скорректировать бюджетные данные, либо провести заявку «сверх бюджета». Для того чтобы заявку можно было провести «сверх бюджета», необходимо в

документе установить флаг «Сверх бюджета». Таким образом, если в момент регистрации заявки оказывается, что сумма затрат по данной статье не предусмотрена в плане указанного периода, предлагается провести данные затраты либо «Сверх бюджета» (тогда в правом верхнем углу заявки на затраты ставится галочка «Сверх бюджета»), либо провести данные затраты за счет других статей, периодов, ЦФО и т.д. В случае проведения расходов способом «за счет» - методом подбора выбираем статью, период, ЦФО и т.д., за счет которых будут проводиться данные затраты. На следующем этапе данная заявка проводится, и программа автоматически запоминает произведенные корректировки.

Для закрытия Заявки на затраты в случае, если по ней не предполагается осуществление фактического расхода, используется документ «Закрытие документов планирования».

Во втором разделе дана технико-экономическая характеристика АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», рассмотрены ее основные показатели финансовой отчетности. Расписан порядок внедрения программного продукта «БИТ.ФИНАНС». На этапе начала работы со специалистами компании по внедрению данного продукта был обозначен круг стратегических задач, которые необходимо было решить в процессе внедрения системы управленческого учета.

### **3 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета в АО «Тольяттинская сбытовая компания»**

#### **3.1 Формирование регламента бюджетного процесса для АО «Тольяттинская сбытовая компания»**

Данный документ должен определять внутренние принципы создания и функционирования бюджетной системы АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», возникающие информационные потоки, определять плановые форматы, порядок предоставления информации, передачи и обработки плановых и отчетных документов при формировании бюджетов компании. А также, регламентировать порядок консолидации бюджетов компании.

Цель процесса бюджетирования – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, основанного на систематическом прогнозировании результатов развития предприятия путем создания бюджетов.

Задачи бюджетирования:

- планирование результатов по основным направлениям деятельности предприятия в целом и структурных подразделений;
- планирование доходов и расходов по направлениям деятельности;
- подготовка прогнозной отчетности;
- контроль исполнения бюджетов;
- анализ возможных изменений состояния компании в результате реализации бюджетного плана.

Основные термины и сокращения, рекомендуемые к применению в данном регламенте:

Балансовая комиссия – коллегиальный орган, состоящий из менеджеров высшего звена, к компетенции которого относится контроль исполнения бюджетных планов на предприятиях.

Бюджет предприятия – набор плановых и отчетных документов, определяющих основные параметры финансово-хозяйственной деятельности предприятия и подразделений. План бюджета отражает суммы доходов и расходов, которые планирует понести предприятие в определенный период времени.

Плановый период – период, на который происходит плановое бюджетирование, а также определяются, и готовятся все плановые показатели. В настоящем регламенте рассматриваются следующие плановые периоды: 1 месяц, 1 квартал и 1 год.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - структурное подразделение предприятия, которое контролирует определенный вид затрат (дохода) в деятельности компании и несет ответственность за финансовые результаты по данному направлению.

Прогноз – откорректированный план бюджетов в соответствии с изменениями в бизнесе, решениями руководства. Все сравнения исполнения бюджетов производятся между планом, прогнозом и фактом.

Бюджет «Выручка» - бюджет, который отражает объем продаж Общества (строка 2110 «Отчета о финансовых результатах»).

Бюджет «Операционные расходы» - бюджет, который отражает себестоимость проданной продукции Общества (сумма строк 2120, 2220 «Отчета о финансовых результатах»).

Бюджет «Неоперационные доходы» - бюджет, который отражает прочие доходы Общества (сумма строк 2320, 2340 «Отчета о финансовых результатах»).

Бюджет «Неоперационные расходы» - бюджет, который отражает прочие расходы Общества (сумма строк 2330, 2350 «Отчета о финансовых результатах»).

Отчет производственно-хозяйственной деятельности (далее ПХД) – консолидированный бюджет, который отражает финансовый результат от основной и прочей деятельности компании, осуществляемой в плановом периоде. Основные параметры ПХД – Выручка, Себестоимость, Валовая прибыль, Прочие доходы и расходы, Прибыль до налогообложения, Платежи в бюджет. Чистая прибыль.

ЭДО – электронный документооборот.

Бюджетная система АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» условно делится на два иерархических уровня, в котором на первом уровне находится основной бюджет компании; на втором - детальные бюджеты.

Бюджет первого уровня (основной бюджет):

1. ПХД

Бюджеты второго уровня:

1. Бюджет «Выручка»
2. Бюджет «Операционные расходы»
3. Бюджет «Неоперационные доходы»
4. Бюджет «Неоперационные расходы»
5. Бюджет «Инвестиционная программа».

Основной бюджет компании ПХД – бюджет первого уровня, отражает финансовый результат от основной и прочей деятельности Общества, осуществляемой в плановом периоде. Составными элементами данного бюджета являются бюджет «Выручка», «Операционные расходы», «Неоперационные доходы», «Неоперационные расходы».

Бюджеты второго уровня отражают виды доходов и расходов, направленные на обеспечение хозяйственной деятельности предприятия,

формируют ПХД. В основном данные бюджеты рассматриваются в разрезе подразделений компании.

Бюджет «Выручка» состоит из доходов от основной деятельности и доходов от прочей деятельности компании.

- доходы от основной деятельности отражают выручку от следующих видов деятельности:
  - а) передача электроэнергии: доходы Общества от оказания услуг по передаче электрической энергии (ОАО «ТЭК», ООО «Эл-Транзит Плюс» и т.д.);
  - б) технологическое присоединение: доходы Общества от оказания услуг технологического присоединения к электрическим сетям компании.
- доходы от прочей деятельности Общества отражают выручку от следующих видов деятельности:
  - а) здрав.пункт – доходы от оказания услуг по предрейсовому осмотру водителей сторонних организаций;
  - б) использование железобетонных опор – доходы Общества от оказания услуг по размещению волоконно-оптического кабеля, кабеля электросвязи и рекламных конструкций на железобетонных опорах уличного освещения;
  - в) наружное освещение - оказание услуг для нужд г.о. Тольятти - уличное освещение улиц и дорог (Департамент городского хозяйства мэрии городского округа Тольятти, АО «Полад», ООО «НПО РУСПРОМ» и т.д.);
  - г) РЭО электрооборудования сторонних организаций – доходы компании от оказания услуг по ремонтно-эксплуатационному обслуживанию электрооборудования сторонних организаций;
  - д) столовая – доходы Общества от столовой;
  - е) прочие – доходы Общества от выполнения подрядных работ, оказания услуг по установке счетчиков электроэнергии и т.д.



Бюджет «Операционные расходы» отражает затраты Общества, направленные на обслуживание текущих расходов по производству и реализации товаров и услуг.

Бюджет «Неоперационные доходы» отражает прочие доходы Общества, не связанные с основной деятельностью (аренда имущества, проценты к получению и т.д.).

Бюджет «Неоперационные расходы» отражает прочие доходы Общества, не связанные с основной деятельностью (выплаты социального характера, услуги банка и т.д.).

Бюджет инвестиций отражает расходы, направленные на капитализацию активов предприятия:

- капитальное строительство - создание объектов основных средств силами сторонних организаций, а также собственными силами;
- реконструкция - реконструкция функционирующих объектов основных средств;
- приобретение ОС - приобретение основных средств, необходимых для обеспечения как производственного, так и всех остальных процессов на предприятии;
- приобретение офисного оборудования, спец.техники - приобретение оргтехники, мебели, специальных транспортных средств;
- лицензии по программному обеспечению – приобретение лицензий по программному обеспечению на определенный срок.

Бизнес-процесс бюджетирования должен состоять из следующих этапов:

ЭТАП 1: Определение доходной части.

ЭТАП 2: Составление плана себестоимости.

ЭТАП 4: Составление бюджетов прочих доходов и расходов.

ЭТАП 5: Проверка и утверждение бюджетов ЦФО

ЭТАП 6: Консолидация и утверждение бюджетов

ЭТАП 7: Формирование прогнозов бюджетов, внесение корректировок  
К параметрам формирования бюджетов должны быть отнесены:

1. Период бюджетирования – один год с ежемесячной разбивкой.
2. Планирование начинается с 01 января и заканчивается 31 декабря, для описания этапов, ответственных лиц и сроков составляется календарь бюджетирования.
3. Планирование бюджетов осуществляется без учета НДС, в тысячах рублей, с разбивкой – по подразделениям, статьям бюджетов, видам деятельности, согласно разработанным справочникам.
4. Все затраты имеют уровни вложенности, планирование затрат происходит самому детальному уровню затрат. Статьи затрат для планирования бюджета каждого подразделения объединены в укрупненные группы.
5. Планирование расходов подразделений производится с учетом анализа данных о расходах за предыдущий период с корректировкой на обоснованное изменение расходов.
6. Расход вносится в тот месяц, в котором осуществляется данная услуга или проходит расход материалов, а не дата оплаты.

Также, предполагается формирование «Порядка предоставления ежемесячной отчетности по исполнению бюджета АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» и проведение балансовой комиссии», где должно быть предусмотрено следующее:

1. Ответственные лица не позднее 20 числа месяца, следующего за отчетным предоставляют в бухгалтерию полный пакет первичных документов.
2. Бухгалтерия в срок не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным производит операции по закрытию месяца и предоставлению форм бухгалтерской отчетности.

3. ПЭО в срок не позднее 28 числа месяца, следующего за отчетным, формирует отчет по исполнению бюджета в разрезе статей, находящихся в зоне ответственности подразделений, и посредством ЭДО предоставляет его ответственным лицам для подготовки пояснений причин отклонений от плана (пояснение отклонений более 10%). Одновременно ПЭО выкладывает на сетевой ресурс (\\filesrv\подразделения 2\\_Общая\Форма) форму в формате Excel для уточнения прогнозных данных до конца по пяти бюджетам: «Выручка», «Операционные расходы», «Неоперационные доходы», «Неоперационные расходы», «Инвестиционная программа». Заполнять форму отчетности следует строго в соответствии с предоставленной в файле структурой без внесения каких-либо изменений. Дополнительные затраты также подлежат включению в бюджет: при возникновении затрат, отличных от ранее запланированных, следует вносить их в файл формата Excel «Дополнительные затраты».

4. Ответственные лица не позднее 12:00 час. 30 числа месяца, следующего за отчетным, предоставляют в ПЭО посредством ЭДО пояснения причин отклонения от плана и уточненные прогнозные данные до конца года.

5. ПЭО в срок не позднее 30 числа месяца, следующего за отчетным, формирует сводный отчет об исполнении бюджета за прошедший период посредством автоматической выгрузки данных из заполненных форм формата Excel в документ «БИТ.ФИНАНС» «Форма ввода» и готовит прогноз ожидаемых результатов года с учетом полученных корректировок.

6. Секретарь комиссии в срок, не позднее чем за 3 дня до даты заседания балансовой комиссии рассылает отчет и информацию о дате и времени проведения заседания посредством ЭДО лицам, входящим в состав балансовой комиссии, а также ответственным лицам, осуществляющим непосредственный контроль за исполнением бюджета АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

7. Отчет предоставляется на бумажном и электронном носителях.

В целях обеспечения прозрачности и своевременного осуществления комплекса мероприятий по исполнению бюджета ежемесячно проводится заседание балансовой комиссии. На балансовую комиссию возлагается функция по рассмотрению ежемесячной отчетности по исполнению бюджета АО «Тольяттинская энергосбытовая компания». Утвердить и ввести в действие, начиная с отчета по состоянию на 01 июня 2013г., форму ежемесячной отчетности по исполнению бюджета АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» согласно приложению № 41.

Персональный состав балансовой комиссии АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» предполагает следующий круг должностных лиц:

- Председатель комиссии: генеральный директор.
- Заместитель председателя: директор по экономике и финансам.
- Члены комиссии: советник генерального директора по безопасности; технический директор; зам. директора по развитию и реализации услуг; коммерческий директор; главный бухгалтер; начальник планово-экономического отдела; начальник финансового отдела.
- Секретарь комиссии: экономист планово-экономического отдела.

### **3.2 Разработка «Положения о порядке ведения договорной работы в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»**

Настоящее Положение будет устанавливать единый порядок в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» процесса подготовки, согласования, заключения, изменения, расторжения и контроля за исполнением договоров, а также дополнительных соглашений, включая приложения, спецификации и т.п. (далее – Договоры), учет договоров в системе регистрации, в ЭДО, надлежащее их хранение. Цель настоящего положения - установление организованного и корректного оборота договорной документации, обеспечение и совершенствование контроля

прохождения её между должностными лицами Общества, определение порядка её учета и доведения до исполнения, предотвращение утраты. Настоящее Положение обязательно для исполнения всеми работниками и должностными лицами Общества. За нарушения требований настоящего Положения, повлекшие негативные последствия для Общества, на виновных в этом лиц в соответствии с ТК РФ предполагается наложение дисциплинарных взысканий, применение мер материальной ответственности.

Термины, определения, а также сокращенные наименования структурных подразделений Общества:

- Договор – соглашение двух или нескольких (юридических или физических) лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.
- ЕИО – единоличный исполнительный орган Общества, либо иное лицо, действующее на основании соответствующих полномочий.
- Исполнитель по договору – начальник структурного подразделения Общества по направлениям деятельности, несущий ответственность за проведение переговоров с контрагентом, заключение и исполнение договорных обязательств (далее - Исполнитель).
- Директор по направлению – ЕИО, технический директор, директор по экономике и финансам, коммерческий директор, зам. директора по развитию и реализации услуг;
- ПЭО – планово-экономический отдел;
- САиКПЭ – служба анализа и контроля передачи электроэнергии;
- ОКВиИО – отдел по корпоративным вопросам и имущественным отношениям;
- ЮрО – юридический отдел;
- ФО – финансовый отдел;
- ОЭБ – отдел экономической безопасности;
- ЭДО – электронный документооборот;

Настоящее положение будет регулировать заключение договоров без проведения конкурсов и на конкурсной основе. Выбор контрагента на конкурсной основе осуществляется на основании Законодательства РФ, Положения о закупке товаров, работ, услуг в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания». Конкурс на определение контрагента не проводится в случаях, когда заключение расходных договоров обязательно с теми контрагентами, которые predeterminedены в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами. Настоящее Положение не будет распространяться на договоры оказания услуг по технологическому присоединению энергопринимающих устройств к сетям АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» и договоры на оказание услуг по установке приборов учета физическим лицам.

I. Договоры без проведения конкурсов (аукционов) подразделяются на расходные договоры и доходные договоры. К стадиям договорной работы отнесены:

- инициирование заключения и подготовка проекта договора;
- согласование и подписание договора,
- хранение договора;
- исполнение и контроль за исполнением договора;
- изменение и расторжение договора.

#### 1. Расходные договоры

##### 1.1. Инициирование заключения и подготовка проекта договора

1.1.1. Заключение договора иницирует исполнитель по договору исходя из производственной необходимости Общества, который представляет директору по направлению перечень потенциальных контрагентов. На стадии инициирования заключения договора исполнитель по договору определяет перечень существенных условий договора.

Существенными являются условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного

вида, а также условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Проведение переговоров с контрагентом, осуществляется исполнителем по договору (или директором по направлению).

1.1.2. Исполнитель по договору получает от контрагента учредительные, регистрационные и другие необходимые для заключения договора документы. На данном этапе исполнитель последовательно передает учредительные документы в ОЭБ, бухгалтерию, ЮрО для проверки контрагента.

1.1.3. Исполнитель на стадии переговоров о предстоящем заключении договора по возможности урегулирует с контрагентом все необходимые вопросы по оформлению договора, реквизитов.

1.1.4. Оферта договора от контрагента поступает в канцелярию Общества (исключение - договоры на оказание услуг по передаче электроэнергии).

1.1.5. Канцелярия в течение 1 дня регистрирует, сканирует, выкладывает в ЭДО директору по направлению в зависимости от вида предмета договора.

1.1.6. Директор по направлению назначает исполнителя, пересылает ему оферту в ЭДО. Исполнитель по договору получает в канцелярии договор на бумажном носителе.

1.1.7. Исполнитель по договору проверяет наличие следующей информации и документов:

- юридический адрес, почтовый адрес, телефоны контактных лиц, банковские реквизиты, ИНН, КПП; паспортные данные предпринимателя, адрес регистрации по месту проживания, год рождения (при заключении договора с предпринимателем);
- наличие копии свидетельства о государственной регистрации;
- наличие копии свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;

- наличие оригинала или заверенной копии выписки из Единого государственного реестра юр. лиц, выданную не позднее, чем за 30 дней до заключения договора;
- наличие копии документа, подтверждающего полномочия директора или лица, подписавшего договор;
- наличие лицензии на данную деятельность, если это предусмотрено законодательством;
- наличие копии паспорта (для индивидуальных предпринимателей);

При заключении расходных договоров, сумма которых превышает 100 000 руб. исполнитель дополнительно запрашивает у контрагента банковскую карточку с образцами подписей и оттиска печати контрагента (заверенную нотариально либо обслуживающим банком).

Вышеуказанные документы должны быть представлены либо в виде заверенных контрагентом (нотариусом) копий на бумажных носителях либо в виде точных графических копий в цвете переданы по каналам электронной связи. Получение копий таких документов посредством факсимильной связи не допускается.

В случае если акты, счета-фактуры к договору будет подписывать иное лицо, действующее на основании доверенности, то исполнитель должен проверить наличие документа, подтверждающего полномочия на право подписи у такого лица.

1.1.8. Исполнитель по договору вносит информацию о контрагенте в ЭДО (при заключении договора с данным контрагентом впервые), либо проверяет соответствие предоставленных сведений данным содержащимся в ЭДО.

Все полученные от контрагента документы на бумажном носителе, в последствии, прикладываются к договору.



1.1.9. Для установления правоотношений с потенциальными контрагентами по отдельным направлениям деятельности Общества могут использоваться типовые формы договоров.

1.1.10. При наличии типовой формы, утвержденной нормативно-правовыми актами или приказом АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», исполнитель по договору заполняет оферту договора с учетом полученной информации от контрагента, путем внесения необходимых данных без внесения в сам текст типовой формы каких-либо изменений и дополнений. При необходимости составления проекта договора (отсутствие типовой формы проекта данного вида договора и прочее) такое составление осуществляется юрисконсультom ЮрО или юрисконсультom ОКВиИО (если это договоры долевого участия в строительстве, инвестирования и т.п.) в течение трёх рабочих дней со дня получения соответствующей служебной записки от директора по направлению. Об окончании подготовки проекта в соответствии с настоящим пунктом юрисконсульт ЮрО или ОКВиИО незамедлительно уведомляет исполнителя. Предполагаются следующие требования к содержанию договора:

а) При проверке оферты договора (подготовке проекта договора) следует руководствоваться следующей структурой договора: преамбула, предмет договора, содержание договора, реквизиты сторон.

б) В договоре прописывается его преамбула, указывается наименование, номер, дата и место его заключения, наименование сторон, реквизиты. В названии договора указывается его видовая принадлежность в соответствии частью второй Гражданского кодекса РФ (напр.: договор аренды, договор возмездного оказания услуг, договор подряда и т.д.). В наименовании договора может быть также указан его предмет (объект) (напр. договор аренды здания; договор на оказание консультационных услуг и т.п.). В случае если договор по своему типу относится к смешанным договорам

(т.е. содержит в себе элементы различных видов договоров) или не указан в Гражданском кодексе, наименование договора может не указываться.

в) Номер договора, при отсутствии номера, присвоенного контрагентом, должен соответствовать номеру регистрации договора ПЭО.

г) В графе место заключения договора указывается наименование населенного пункта, в котором договор был подписан сторонами.

д) Наименование сторон в преамбуле договора должно соответствовать их полному и краткому фирменному наименованию, указанному в учредительных документах.

При определении лица, подписывающего договор от имени контрагента - юридического лица, необходимо, чтобы данное лицо имело соответствующие полномочия на заключение данного договора. В преамбуле должны содержаться сведения о занимаемой должности (напр.: генеральный директор, главный инженер и т.п.), а также о правовых основаниях указанных полномочий (напр.: устав; доверенность). В том случае, если лицо действует на основании выданной ему доверенности, в договоре должны содержаться ее реквизиты (номер и дата выдачи). Реквизиты договора включают в себя: юридический и почтовый адреса расчетный счет, ИНН, ОГРН и т. п. Подпись лица, уполномоченного на подписание данного договора от имени стороны, должна быть расшифрована путем указания на занимаемую данным лицом должность в организации, от имени которой он подписывает договор, или содержать ссылку «представитель по доверенности», фамилию и инициалы лица, подписывающего договор. Подпись лица должна быть заверена печатью организации.

В содержании договора должны быть указаны следующие существенные условия:

- предмет договора;
- место и дата заключения договора;

- цена договора (при наличии фиксированной цены), а также порядок расчетов;
- количество и ассортимент товара, перечень и объём услуг;
- сроки исполнения обязательств;
- качество товаров, работ, услуг;
- ответственность сторон;
- срок действия договора.
- порядок урегулирования споров.

При необходимости в текст договора могут быть включены и иные условия. Кроме того, договор должен содержать точное наименование и сведения о юридическом адресе сторон по договору и их банковские реквизиты.

е) Под предметом договора понимаются действия или бездействия, которые должна совершить обязанная сторона или воздержаться от их совершения, а также сам материальный объект, по поводу которого стороны вступают в правоотношения.

Предмет договора должен быть указан достаточно определенно, не допуская различных толкований.

ж) При определении в договоре порядка расчетов за поставленные материалы, выполненные работы, оказанные услуги финансовому отделу необходимо:

- по возможности включать в договоры условие об отсрочке оплаты на срок не менее 1 месяца;
- исходить из условия оплаты за фактически поставленные материалы, выполненные работы, оказанные услуги на основании актов выполненных работ, оказанных услуг и выставленного счета на оплату.
- возможность расчётов иными способами, не противоречащие законодательству (зачёты взаимных требований, векселя).

В случае неприемлемости данного условия со стороны контрагента при определении условия об авансовом порядке расчетов, необходимо руководствоваться следующими правилами (если это условие не противоречит действующему законодательству):

1. За приобретаемые товарно-материальные ценности размер аванса не должен превышать 50% (возможность аккредитива).

2. За выполненные работы и оказанные услуги авансирование рекомендуется производить в следующем порядке:

2.1. в случае если стоимость оборудования/материалов, входящих в стоимость работ/услуг незначительна и существует возможность ежемесячного закрытия актов выполненных работ/услуг, оплата производится по факту выполнения работ/услуг.

2.2. в случае если стоимость оборудования/материалов, входящих в стоимость работ/услуг незначительна, длительность этапа выполнения работ/услуг составляет более двух месяцев и возможность ежемесячного закрытия актов выполненных работ/услуг отсутствует, допускается авансирование в размере не более 20% от стоимости этапа работ/услуг.

2.3. в случае если стоимость оборудования/материалов, входящих в стоимость работ/услуг значительна:

- договорная документация должна содержать информацию о стоимости оборудования/материалов;
- информация об оплате работ/услуг и оборудования/материалов выделяется в договоре отдельно;
- авансирование подрядчика на закупку материалов допускается в размере не более 30% от стоимости материалов;
- авансирование подрядчика на закупку оборудования допускается в размере не более 50% от стоимости оборудования;
- оплата услуг производится по факту их оказания.

3. Авансирование в размере до 100% допускается при условии поставок материалов, работ и оказания услуг в течение не более чем 30 дней с момента проведения авансового платежа.

Условие об авансировании со стороны Общества своих контрагентов на больший период времени включается в текст проекта договора лишь после предварительного согласования данного вопроса директором по экономике и финансам, главным бухгалтером. Согласование данного вопроса осуществляется на основании мотивированной служебной записки директора по направлению.

Контроль за оптимальным размером отвлекаемых в дебиторскую задолженность оборотных средств в виде авансов, выданных поставщикам и подрядчикам возлагается на ФО.

з) Ответственность (пределы и размер) Общества по договору не должна превышать ответственности контрагента.

и) Срок действия договора устанавливается с даты вступления договора в силу по дату его прекращения. В случае если дата прекращения действия договора не совпадает с моментом исполнения обязанностей сторон по договору, указываются последствия прекращения договора (возможность возврата исполненного по договору; прекращение обязательства с истечением срока и т.п.).

Дата вступления договора в силу должна быть установлена не ранее подписания договора последней из сторон договора. Иное должно быть оформлено путем придания договору обратной силы (статья 425 ГК РФ).

к) Условия об изменении договора не должны предусматривать возможность одностороннего отказа (полностью или частично) контрагента от исполнения договора, а также право контрагента требовать изменения или расторжения договора в судебном порядке, если иное не указано в законе. Целесообразно в договорах предоставлять Обществу право одностороннего отказа от исполнения договора, а также право требовать изменения или

расторжения договора в судебном порядке, особенно в случае сомнения в добросовестности контрагента, предусматривая при этом последствия такого изменения (расторжения).

л) Подсудность споров по договору целесообразно устанавливать по месту нахождения Общества, а именно в арбитражном суде Самарской области.

м) Количество экземпляров договора определяется с учетом того обстоятельства, чтобы у Общества оставался один подлинный экземпляр, о чем указывается в тексте договора. Количество экземпляров не может быть менее количества сторон договора.

1.2. Согласование и подписание договора предполагается производить по следующей схеме:

1.2.1. Исполнитель размещает оферту в ЭДО и направляет на согласование в течение 1 дня с момента получения от директора по направлению. Согласование проекта договора (оферты) осуществляется следующими должностными лицами Общества: советником генерального директора по безопасности, главным бухгалтером, директором по экономике и финансам, техническим директором (при необходимости), зам. директором по развитию и реализации услуг (при необходимости), коммерческим директором, начальником ЮрО, ПЭО, ФО, исполнителем. В зависимости от вида договора перечень согласующих лиц может быть дополнен иными лицами структурных подразделений Общества.

1.2.2. Срок на согласование структурными подразделениями составляет 3 рабочих дня. Согласование договоров оказания услуг по передаче электроэнергии – 10 рабочих дней, купля-продажа электроэнергии (собственные нужды или потери) – 15 рабочих дней. Согласование ЮрО производится после согласования другими структурными подразделениями. В случае отсутствия (командировка, отпуск, болезнь и т. п.) лиц, согласовывающих договор, согласование производится лицом его

замещающим или исполняющим его должностные обязанности. При направлении договора на согласование в ЭДО исполнитель делает рассылку лицам, замещающим лиц – согласантов по договору.

1.2.3. Структурные подразделения согласуют оферту договора или подают свои замечания в ЭДО. В случае наличия замечаний к договору лицо, рассматривающее оферту, вносит свои замечания в электронный лист согласования по договору в соответствии с настоящим положением. Виза «согласовано» в ЭДО при этом не проставляется.

1.2.4. В случае если оферта договора не допускает возможности внесения исправлений (публичный договор и другие) лица осуществляют его согласование и визирование в пределах своей компетенции в порядке, предусмотренном пунктом 1.2.3. настоящего положения с описанием возможных рисков для принятия решения ЕИО.

1.2.5. ОЭБ при согласовании оферты договора проводит проверку сведений о контрагенте.

1.2.6. Договор регистрируется ПЭО (присваивается номер) в процессе согласования. Нумерация сквозная.

1.2.7. При условии поступления замечаний от подразделений Общества исполнитель по договору уведомляет ЮрО в ЭДО об их наличии для подготовки протокола.

1.2.8. ЮрО в течение 2 рабочих дней с момента поступления замечаний, (к договору оказания услуг по передаче электроэнергии, купли-продажи электроэнергии (собственные нужды или потери) – 5 рабочих дней) готовит протокол разногласий к договору. Протокол разногласий состоит из трех частей: преамбулы (аналогичной преамбуле договора), содержания разногласий и подписей сторон. В преамбуле указывается наименование документа («протокол разногласий»), наименование договора, к которому он составлен, а также наименование сторон. Содержание протокола разногласий представляет собой таблицу, в колонках которой приведен текст спорных

пунктов договора в редакции каждой из сторон. При формулировании в протоколе разногласий конкретных условий договора следует руководствоваться правилами, изложенными в разделе 1.1. применительно к составлению проекта договора.

1.2.9. ЮрО извещает исполнителя по договору о готовности протокола в ЭДО. Исполнитель в течение 1 дня рассылает на согласование структурным подразделениям. В случае отсутствия замечаний ЮрО согласует оферту договора в течение 2 дней.

1.2.10. Структурные подразделения согласуют протокол разногласий в ЭДО в течение 2 дней (к договору оказания услуг по передаче электроэнергии, купли-продажи электроэнергии (собственные нужды или потери) – 5 рабочих дней).

1.2.11. При наличии всех согласований к проекту договора или протоколу разногласий исполнитель в течение 1 дня направляет договор (с протоколом разногласий) на бумажном носителе ЕИО на подпись с приложением Журнала согласования в ЭДО. Направляемый на подпись ЕИО договор и приложения к нему (каждая страница) должны быть парафированы сотрудником отдела по безопасности.

1.2.12. Если от имени Общества договор (проект договора, протокол разногласий,) подписывается другим уполномоченным лицом, не ЕИО, то в разделе «Подписи сторон» указывается ФИО подписанта и дописывается на основании какого полномочия действует это лицо (например: «по доверенности от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_»). Если к проекту договора составлен протокол разногласий, то перед подписью уполномоченного лица Общества в реквизитах договора исполнитель указывает словосочетание «с протоколом разногласий» или проставляет соответствующий штамп.

1.2.13. Подписанный договор передается в канцелярию. Канцелярия в течение 1 дня проставляет печати, сканирует, выкладывает в электронный каталог договоров и на основании заявки исполнителя направляет (с



протоколом разногласий) контрагенту заказным письмом с уведомлением. При необходимости передает исполнителю для передачи договора контрагенту под роспись. При передаче вышеуказанных документов нарочным от уполномоченного представителя контрагента должна быть получена надпись на втором экземпляре сопроводительного письма Общества «получено « \_\_ » \_\_\_\_\_ г.», заверенная подписью, с указанием должности и фамилии, либо штампа канцелярии контрагента с указанием даты и входящего номера регистрации (при возможности).

1.2.14. Исполнитель по договору несет ответственность за надлежащее оформление договора (прошит/парафирован, пронумерован, указаны верные реквизиты сторон, имеются печати и подписи сторон и т.д.), за подготовку сопроводительного письма, направление договора контрагенту, а также за контроль возврата договора и протокола разногласий от контрагента в срок не более 30 дней.

Если Общество или контрагент не принимают условия, содержащиеся в протоколе разногласий, однако стороны не отказываются от заключения договора, то урегулирование разногласий осуществляется путем создания согласительной комиссии или путем составления протокола согласования разногласий к договору.

В случае инициативы созыва согласительной комиссии Обществом она создается в течение 2 дней и должна состоять из уполномоченных представителей сторон по договору.

а) Организация и проведение заседаний согласительной комиссии осуществляется исполнителем по договору.

б) Исполнитель по договору при организации согласительной комиссии:

- уточняет у контрагента возможность участия в комиссии, а также время и место ее проведения и направляет соответствующее уведомление;

- определяет перечень лиц от подразделений Общества, которым необходимо участвовать в проведении комиссии, и согласовывает с ними время и место проведения комиссии путем направления рассылки приглашения в ЭДО;
- предварительно до начала работы комиссии получает от контрагента проект спорных (несогласованных) пунктов договора и рассылает по ЭДО лицам, которые будут принимать участие в работе комиссии для предварительного ознакомления.

в) При проведении заседания согласительной комиссии исполнитель:

- уточняет перечень лиц, участвующих в работе комиссии со стороны контрагента и Общества и определяет представителей сторон, уполномоченных подписать протокол согласительной комиссии;
- определяет порядок работы комиссии. Целесообразно повестку работы комиссии увязать с условиями договора, по которым у сторон возникли разногласия;
- ведет протокол комиссии.

г) По каждому пункту разногласий по договору зачитываются редакции сторон, заслушиваются мнения представителей контрагента и уполномоченных представителей Общества, согласовывается единая редакция условий договора, которая заверяется подписями представителей в протоколе.

д) Если условие по договору остается не согласованным, то данный факт также подлежит отражению в протоколе, при этом указывается, является ли данное условие существенным для какой-либо из сторон (то есть, сторона считает для себя обязательным согласование данного условия под угрозой не заключения договора).

е) По окончании работы комиссии протокол согласительной комиссии подписывается уполномоченными представителями сторон, сканируется и размещается в ЭДО исполнителем.

ж) Исполнитель по договору передает в ЮрО протокол согласительной комиссии, для оформления протокола согласования разногласий по договору. Готовый протокол согласования разногласий ЮрО направляет в ЭДО исполнителю.

з) Исполнитель обеспечивает согласование протокола согласования разногласий в соответствии с п.п. 1.2.9.,1.2.10.

и) Исполнитель передает на подпись ЕИО протокол согласования разногласий с договором и с протоколом разногласий, предварительно совершив все необходимые надписи на документах («с протоколом разногласий», «с протоколом согласования разногласий»).

к) При невозможности создания согласительной комиссии (отдаленность контрагента и т. п.), ЮрО готовит протокол согласования разногласий в течение 2 дней с момента поступления от контрагента протокола разногласий, направляет исполнителю в ЭДО. Исполнитель обеспечивает согласование протокола согласования разногласий в соответствии с п.п. 1.2.9., 1.2.10 настоящего Положения. Форма протокола согласования разногласий и требования к его содержанию аналогичны, что и при составлении протокола разногласий, при этом в содержательной части протокола дополнительно включается колонка, в которой имеется ссылка на согласованную сторонами редакцию пункта договора.

л) Согласование протоколов разногласий, протоколов согласования разногласий и дополнительных соглашений к ранее заключенным договорам проводится в порядке, установленном настоящим положением для согласования проектов договоров (оферт).

1.3. Хранение договоров осуществляется в соответствии с Приказами «О проведении архивации», «О разграничении прав доступа к электронному каталогу договоров АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

1.4. На стадии контроля за исполнением договоров исполнитель и другие задействованные по договору подразделения осуществляют:

- учет всех обязательств контрагента и Общества в соответствии с установленными сроками их исполнения;
- своевременное оповещение соответствующих подразделений Общества о необходимости осуществить какие-либо действия во исполнение договора.

1.4.1. Контроль за своевременной оплатой услуг по договорам осуществляет исполнитель по договору и ФО.

1.4.2. Действия, предусмотренные условиями заключенного договора, исполняются подразделениями и работниками Общества, в соответствии с возложенными на них функциональными обязанностями.

1.4.3. При осуществлении контроля за действиями контрагента при исполнении договора исполнитель по договору организует:

- проверку качества товаров (работ, услуг), являющихся предметом договора;
- приемку товаров (работ, услуг) по количеству (номенклатуре, ассортименту);
- составление и оформление необходимых актов;
- предоставление первичных документов, фиксирующих осуществление хозяйственных операций.

1.4.4. При осуществлении контроля за исполнением договора контрагентом или Обществом исполнитель по договору вправе получать необходимую информацию, а также копии документов о таком исполнении от соответствующих подразделений Общества.

1.4.5. При выявлении факта неисполнения договора со стороны контрагента исполнитель по договору получает от контрагента информацию о причинах неисполнения, докладывает информацию в письменном виде директору по направлению или ЕИО, после чего ими принимается решение о принятии дальнейших мер: направление претензии контрагенту, работа отдела по экономической безопасности, проведение совместного с

контрагентом по договору совещания, передача необходимых материалов в юридический отдел для предъявления иска в суд.

1.5. Решение об изменении, расторжении договора принимается ЕИО по инициативе:

- директора по направлению, ОЭБ при выявлении соответствующей необходимости;
- в случае получения от контрагента таких предложений.

1.5.1. Дополнительные соглашения о внесении изменений, о расторжении договора или письмо о расторжении готовит ЮрО или ОКВиИО (по конкретным видам договоров). Дополнительное соглашение (изменение или расторжение договора) или письмо о расторжении договора подлежит согласованию в порядке, предусмотренном в разделе 1.2. настоящего Положения (в ЭДО).

1.5.2. При регистрации дополнительного соглашения (соглашения о расторжении договора) ему присваивается регистрационный номер, соответствующий текущей нумерации договорных документов.

1.5.3. Внесение изменений в исполненный договор не допускается.

1.5.4. Изменение, расторжение договора осуществляется путем подписания между сторонами договора соответствующего соглашения, за исключением случаев расторжения договора в одностороннем порядке (при наличии такого условия в договоре) или предусмотренного Гражданским кодексом РФ.

## 2. Доходные договоры

### 2.1. Подготовка проекта договора, согласование

2.1.1. Поступивший заказ, заявку, предложение о заключении договора канцелярия в течение 1 дня регистрирует, сканирует, выкладывает в ЭДО соответствующему директору по направлению. Директор по направлению назначает исполнителя по договору и структурное подразделение для

подготовки договорного объема. Подготовка договорного объема – 5 рабочих дней.

2.1.2. Исполнитель по договору в течение 5 рабочих дней с момента получения договорных объемов готовит проект договора в соответствии с утвержденными в АО «Тольяттинская энергосбытовая компания» типовыми формами договоров.

При отсутствии типовой формы директор по направлению направляет в ЮрО служебную записку с ходатайством о совместном принятии участия в разработке соответствующего проекта договора, в котором должны быть указаны предмет договора, порядок расчетов, сроки и иные необходимые условия (проект договора на оказание услуг по передаче электрической энергии, технологического присоединения подготавливает соответствующее структурное подразделение). К служебной записке должны быть приложены информация и документы, полученные от контрагента. ЮрО или ОКВиИО (если это договоры входящие в компетенцию отдела) и исполнитель по договору обязаны разработать проект договора в срок от 3-х до 5-ти рабочих дней с момента получения всей необходимой информации, если более длительные сроки не установлены законодательством (например при получении заявки на заключение договора на оказание услуг по передаче – в срок до 30 дней).

2.1.3. В случае необходимости внесения в типовую форму договора каких-либо изменений или дополнений исполнитель по договору по согласованию с ЮрО готовит соответствующие изменения и/или дополнения, согласовывает данные изменения и/или дополнения со всеми заинтересованными структурными подразделениями. Данные изменения и/или дополнения вступают в силу после их утверждения ЕИО.

2.1.4. Исполнитель по договору проверяет наличие: реквизитов контрагента - юридический адрес; почтовый адрес (при наличии), телефоны контактных лиц, банковские реквизиты, ИНН, КПП; паспортные данные

предпринимателя, адрес регистрации по месту проживания, год рождения (при заключении договора с предпринимателем); копии свидетельства о государственной регистрации; копии свидетельства о постановке на учет в налоговом органе; оригинала или заверенной копии выписки из Единого государственного реестра юридических лиц, выданную не позднее, чем за 30 дней до заключения договора; копии документа, подтверждающего полномочия директора или лица, подписавшего договор; лицензии на данную деятельность, если это предусмотрено законодательством; копии паспорта (для индивидуальных предпринимателей).

На данном этапе исполнитель последовательно передает учредительные документы в ОЭБ, бухгалтерию, ЮрО для проверки контрагента. Документы на бумажном носителе, в последствии, прикладываются к договору.

2.1.5. Готовый проект договора исполнитель по договору направляет в ЭДО на согласование всем заинтересованным структурным подразделениям, директорам по направлению.

2.1.6. Структурные подразделения, директора по направлению согласуют проект договора в течение 3 дней. ЮрО согласует после согласования всех структурных подразделений в течение 2 дней. Согласование договоров оказания услуг по передаче электроэнергии – 10 рабочих дней.

2.1.7. ОЭБ при согласовании оферты договора проводит проверку сведений о контрагенте

2.1.8. Регистрация договора осуществляется ПЭО при проведении согласования. Нумерация сквозная.

2.1.9. При наличии всех согласований исполнитель по договору в течение 1 дня направляет договор на бумажном носителе на подпись ЕИО с приложением Журнала согласования из ЭДО. Направляемый на подпись ЕИО договор и приложения к нему (каждая страница) должны быть

пронумерованы исполнителем и парафированы сотрудником отдела по безопасности.

2.1.10. Подписанный договор направляется в канцелярию. Канцелярия в течение 1 дня проставляет печати, сканирует, выкладывает в электронный каталог и на основании заявки исполнителя направляет контрагенту заказным письмом с уведомлением. При необходимости передает исполнителю для передачи договора контрагенту под роспись. При передаче вышеуказанных документов нарочным от уполномоченного представителя контрагента должна быть получена надпись на втором экземпляре сопроводительного письма Общества «получено « \_\_ » \_\_\_\_\_ г.», заверенная подписью, с указанием должности и фамилии, либо штампа канцелярии контрагента с указанием даты и входящего номера регистрации (при возможности).

Подписанный экземпляр договора Исполнитель передает на хранение в соответствующее структурное подразделение, согласно приказа «О проведении архивации».

2.1.11. В случае получения от контрагента подписанного договора с протоколом разногласий канцелярия в течение 1 дня регистрирует протокол, сканирует, направляет директору по направлению в ЭДО. Директор по направлению пересылает протокол исполнителю по договору. Исполнитель получает в канцелярии протокол на бумажном носителе. Исполнитель по договору в течение 1 дня рассылает всем заинтересованным структурным подразделениям, директорам по направлению на согласование.

2.1.12. Заинтересованные структурные подразделения, директора по направлению согласуют протокол в электронном виде или дают свои замечания к протоколу в течение 3 дней. Согласование протокола разногласий к договору оказания услуг по передаче электроэнергии – 10 рабочих дней.

2.1.13. При условии поступления замечаний исполнитель по договору уведомляет юридический отдел в ЭДО об их наличии.



2.1.14. Юридическое лицо в течение 2 дней готовит протокол согласования разногласий, (в течение 5 рабочих дней протокол разногласий к договору оказания услуг по передаче электроэнергии), направляет протокол в ЭДО исполнителю, исполнителя рассылает согласантам. Структурные подразделения согласуют протокол согласования разногласий в течение 2 дней.

2.1.16. В случае необходимости проводится согласительная комиссия согласно подразделу «Согласительная комиссия» раздела 1.2.

2.1.17. Протокол разногласий (согласования разногласий) оформляется в соответствии с требованиями к оформлению договора.

2.1.18. Исполнитель по договору обеспечивает направление подписанного договора (с протоколом разногласий или протоколом согласования разногласий) контрагенту, а также осуществляет контроль за возвратом указанных документов от контрагента.

## II. Заключение договоров путем проведения конкурса (аукциона)

1. Процедура проведения конкурса (аукциона) предусмотрена действующим законодательством, Положением о закупке товаров, работ, услуг АО «Тольяттинская энергосбытовая компания».

2. После проведения конкурса (аукциона) согласование происходит в следующем порядке:

2.1. Исполнитель по договору направляет договор в ЭДО всем заинтересованным структурным подразделениям, директорам по направлению.

2.2. Структурные подразделения, директора по направлению согласуют проект договора в течение 2 дней.

2.3. При наличии всех согласований исполнитель по договору направляет договор на бумажном носителе на подпись генеральному директору с приложением Журнала согласования из ЭДО.

В третьем разделе даны рекомендации по совершенствованию управленческого учета в АО «Тольяттинская сбытовая компания». Сформирован документ по регламенту бюджетного процесса, который должен определять внутренние принципы создания и функционирования бюджетной системы АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», возникающие информационные потоки, определять плановые форматы, порядок предоставления информации, передачи и обработки плановых и отчетных документов при формировании бюджетов компании. А также, регламентировать порядок консолидации бюджетов компании.

## Заключение

В современных рыночных условиях хозяйствования обеспечение прогнозируемого положения организации, ее устойчивый рост, достижение конкурентного преимущества невозможны без использования эффективной системы распределения и контроля за материальными и финансовыми ресурсами. Такая система позволяет руководителям своевременно реагировать на изменение внешних и внутренних факторов, проводить в соответствии с ними финансово-хозяйственную деятельность организации.

Управленческий учет имеет место почти во всех типах организаций: в сфере производства и обслуживания, в общественном и частном секторах, в коммерческих и некоммерческих организациях.

Внедрение управленческого учета на предприятии - в настоящее время одна из важных задач. Современные и инновационное предприятие разрабатывают свою систему управленческого учета исходя из собственных потребностей, специфики работы, масштаба бизнеса, требований собственников компании, квалификации персонала, имеющихся ресурсов и многих других параметров. Управленческий учет рассматривает бизнес предприятия не только как единое целое. Очень важно для управления бизнесом оценить эффективность работы конкретных подразделений, проектов, контрактов, клиентов, поставщиков, кредиторов. Управленческий учет должен показать любую ситуацию в различных разрезах, с различной степенью детализации или укрупнения, в различных единицах измерения, включая денежные [14].

Система управленческого учета позволяет разработать стратегию деятельности компании, повысить эффективность оперативного управления и планирования, внедрить систему бюджетирования, а также систему управления затратами с целью их оптимизации. Успешность реализации проекта по постановке системы управленческого учета и его интеграция с бухгалтерским учетом зависят не только от грамотной постановки

методологии управленческого учета, наличия в компании высококвалифицированного персонала и правильного выбора программного продукта для автоматизации, но и от заинтересованности и участия в проекте топ-менеджеров компании, которые являются главными пользователями управленческой информации [19].

В первом разделе были рассмотрены предпосылки возникновения бухгалтерского и управленческого учета. Расписаны разные мнения ученых по интеграции бухгалтерского учета в управленческий учет, дана теоретическая основа по процедуре интегрирования в управленческий учет. Дана характеристика управленческого учета и расписаны основные задачи, принципы.

Представлены мнение экономистов в области управленческого учета о сущности управленческого учета, его место и назначение.

Во втором разделе дана технико-экономическая характеристика АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», рассмотрены ее основные показатели финансовой отчетности. Расписан порядок внедрения программного продукта «БИТ.ФИНАНС». На этапе начала работы со специалистами компании по внедрению данного продукта был обозначен круг стратегических задач, которые необходимо было решить в процессе внедрения системы управленческого учета.

В третьем разделе даны рекомендации по совершенствованию управленческого учета в АО «Тольяттинская сбытовая компания». Сформирован документ по регламенту бюджетного процесса, который должен определять внутренние принципы создания и функционирования бюджетной системы АО «Тольяттинская энергосбытовая компания», возникающие информационные потоки, определять плановые форматы, порядок предоставления информации, передачи и обработки плановых и отчетных документов при формировании бюджетов компании. А также, регламентировать порядок консолидации бюджетов компании.

## Список используемых источников

1. Федеральный Закон от 06.12.2019г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
2. Об утверждении положений по бухгалтерскому учету: Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (в ред. от 08.11.2010).
3. Бороненкова С.А. Управленческий анализ / Н.А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 384 с.
4. Блаженкова Н.М. Организационно-методическая основа управленческого учета / Н.М. Блаженкова // Бухгалтерский учет. – 2009. – N 10. – С.75– 79.
5. Бухгалтерский управленческий учет : учебн. пособие / Н.П. Кондраков [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 368 с.
6. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / О.В. Вахрушева. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 252 с.
7. Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет. Полный курс МВА / М.А Вахрушина. – М. : Рид Групп, 2019. – 192 с.
8. Вахрушина М.А. Учетная политика в системе управленческого учета: Метод формирования, практика применения / М.А. Вахрушина. – М. : Экономист, 2010. – 205 с.
9. Воронова Е.Ю. Взаимосвязь управленческого и финансового учета / Е.Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2020 – № 11. – С. 8–15.
10. Воронова Е.Ю. Управленческий учет: рациональный подход / Е.Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2010 – № 12. – С. 3–6.
11. Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент / А.Н. Гаврилова. – М. : КноРус, 2008. – 336 с.
12. Гончаров И.А. Платежеспособность коммерческой организации: системная связь влияющих факторов / И.А. Гончаров //

Предпринимательство. – 2019. – № 4. – С. 22– 32.

13. Грачев А.В. Выбор оптимальной структуры баланса / А.В. Грачев // Финансовый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 17– 42.

14. Демина И.Д. Современные тенденции развития управленческого учета / И.Д. Демина // Все для бухгалтера. – 2020. – № 6. – С. 10–13.

15. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова. – М. : Дело и сервис, 2008. – 368 с.

16. Ефимова О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М. : Бухгалтерский учет, 2019 – 488 с.

17. Закирова Р.А. Концептуальная модель управленческого учета / Р.А Закирова // Вестник Казанского ГАУ. – 2019. – № 1. – С. 28– 31.

18. Зырянова Т.В. Методика разработки и внедрения унифицированного стандарта управленческого учета компании в условиях автоматизации учетного процесса / Т.В. Зырянова // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – № 34. – С. 12–16.

19. Зырянова Т.В. Интеграция автоматизированных систем управления бизнес-процессами компании как составляющая унифицированного стандарта управленческого учета / Т.В. Зырянова // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – № 35. – С 9–11.

20. Зырянова Т.В. Методика создания унифицированных справочников аналитического учета бизнес-процессов компании / Т.В. Зырянова // Международный бухгалтерский учет. – 2020. – N 36. – С. 26–30.

21. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 576 с.

22. Информационные системы бухгалтерского учета : учебн.пособие / В.И. Подольский. – М. : Аудит ЮНИТИ, 2020. – 285 с.

23. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О.Д. Каверина. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 351с.
24. Кейлер В.А. Экономика предприятия / В.А. Кейлер. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 132 с.
25. Керимов В.Э. Институциональные аспекты формирования и развития управленческого учета / В.Э Керимов // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 32. – С. 2–9.
26. Костюкова Е.И. Организационно-методические основы функционирования системы управленческого учета / Е.И. Костюкова // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 36. – С. 53– 60.
27. Нидлз Б. Принципы управленческого учета / Б. Нидлз. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 495 с.
28. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева. – М. : Едиториал УРСС, 2008. – 304 с.
29. Панкова С.В. Профессиональное суждение бухгалтера и аудитора: сходства и различия / С.В. Панкова // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 21. – С. 18–23.
30. Панчина В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учета в России / В.А. Панчина // Все для бухгалтера. – 2010. – № 3. – С. 68–73.
31. Парушина Н.В. Анализ внеоборотных и оборотных активов в бухгалтерской отчетности / Н.В. Парушина // Бухгалтерский учет. – 2007. – № 2. – С. 14–19.
32. Полозов А.Б. Синхронизация управленческого и финансового учета / А.Б. Полозов // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. – 2010. – № 9. – С. 9–11.
33. Ромашова И.Б. Финансовый менеджмент / И.Б. Ромашова. – М. : КноРус, 2019. – 336с.

34. Салтык И.П. Управленческий учет как одна из информационных систем бухгалтерского учета: сущность, необходимость и проблемы внедрения / И.П. Салтык // Все для бухгалтера. – 2020. – № 1. – С. 28–31.

35. Слободняк И.А. Использование принципов МСФО в качестве методологии формирования учетно-аналитической информации внутренней бухгалтерской управленческой отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 3. – С. 6–9.

36. Слободняк И.А. Регламенты формирования информации внутренней бухгалтерской отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 11. – С. 45–50.

37. Слободняк И.А. Использование профессионального суждения при формировании учетно-аналитической информации о доходах организации для бухгалтерской управленческой отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 27. – С. 55–58.

38. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент для практиков: краткий профессиональный курс / Е.С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2010. – 409с.

39. Тихомирова Е.Ф. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия / Е.Ф. Тихомирова. – М. : Академия ИЦ, 2009. – 384с.

40. Управленческий учет : учебн.пособие / Л.Н. Герасимова. – Ростов-на-Дону. : Феникс, 2019. – 508 с.

41. Управленческий учет: учеб. Пособие / П.М. Мансуров. – Ульяновск. : УлГТУ, 2010. – 264 с.

42. Управленческий учет: учебн. пособие / Т.П. Карпова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 351 с.



43. Учетная политика организации: учебн. пособие / С.А. Николаева. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 176 с.
44. Шилова Н.А. Автоматизация управленческого учета / Н.А. Шилова // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2019. –№ 12. – С. 26 – 29.
45. Carl S. Warren, Christine Jonick, Jennifer Schneider. Accounting 28th Edition / C. Warren, C. Jonick, J. Schneider. – Cengage Learning; 28th edition. – 2020. – 1424 p. ISBN: 978-1-337-90268-7.
46. David Cottrell, Theodore Christensen, Cassy Budd. Advanced Financial Accounting 12th Edition / D. Cottrell, T. Christensen, C. Budd. – McGraw-Hill Education; 12th edition. – 2018. – 1136 p. ISBN:978-1-259-91697-7.
47. Melisa F. Galasso. Governmental Accounting and Auditing Update / Melisa F. Galasso. – Wiley; 1st edition. – 2020. – 192 p. ISBN: 978-1-119-74721-5.
48. Moritz Meyer, Shreyans Jain, Hujing Zheng Accounting and Financial Analysis / M. Meyer, S. Jain, H. Zheng. – GRIN Verlag. – 2018. – 56 p. ISBN: 978-3-668-70915-7.
49. Tom Free Wheelwright. Quickbooks: The Complete Guide to Master Bookkeeping and Accounting for Small Businesses / T.F.Wheelwright. – Independently published. – 2020. – 117 p. ISBN:979-8-608-73163-1.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс АО «Тольяттинская энергосбытовая компания»

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Нематериальные активы	1110	0	0	0
Основные средства	1150	78 415	19 970	32 177
Финансовые вложения	1170	246	246	246
Отложенные налоговые активы	1180	15 959	3 828	784
Прочие внеоборотные активы	1190	8 712	13 841	17 028
Итого по разделу I	1100	103 332	37 885	50 235
Запасы	1210	6 782	1 451	1 117
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	14 627	35 180	28 154
Дебиторская задолженность	1230	337 324	406 094	368 799
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	2 072	871
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	168 267	60 402	50 141
Прочие оборотные активы	1260	1 823	809	916
Итого по разделу II	1200	528 823	506 008	449 998
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>632 155</b>	<b>543 893</b>	<b>500 233</b>
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	7 195	7 195	7 195
Резервный капитал	1360	360	360	360
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	345 067	245 439	184 199
Итого по разделу III	1300	352 622	252 994	191 754
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 687	461	388
Итого по разделу IV	1400	2 687	461	388
Заемные средства	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	247 488	271 544	304 234
Оценочные обязательства	1540	29 358	18 894	3 857
Итого по разделу V	1500	276 846	290 438	308 091
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>632 155</b>	<b>543 893</b>	<b>500 233</b>

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018
Выручка	2110	3 243 436	3 198 600	3 042 336
Себестоимость продаж	2120	(1 647 940)	(1 653 602)	(1 564 227)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 595 496	1 544 998	1 478 109
Коммерческие расходы	2210	(1 135 247)	(1 216 920)	(1 224 045)
Управленческие расходы	2220	(176 666)	(168 911)	(154 668)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	283 583	159 167	99 396
Доходы от участия в других организациях	2310	13 249	33 197	44 496
Проценты к получению	2320	4 589	6 154	7 272
Проценты к уплате	2330	(0)	(0)	(0)
Прочие доходы	2340	44 512	49 959	55 460
Прочие расходы	2350	(111 974)	(61 316)	(84 743)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	233 959	187 161	121 881
Налог на прибыль	2410	(48 469)	(36 231)	(4 632) *
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(58 374)	(39 202)	(4 632)
отложенный налог на прибыль	2412	9 905	2 971	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	483
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	75
Прочее	2460	0	432	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	185 490	151 362	117 807
Совокупный финансовый результат периода	2500	185 490	151 362	117 807

# Приложение В

## Справочник статей оборотов

1С:Предприятие - Бухгалтерия предприятия 2.0.47.5 + БИТ:ФИНАНС 2.8.11.37

Механизм трансляции Сервис Окна Справка

текущ

Справочная информация (БИТ) Система лицензирования Панель функций (БИТ) Мои задачи (БИТ) Панель индикаторов (БИТ) Показать панель функций

### Справочник Статьи оборотов

Перейти Действия Загрузить из Excel

Код	Кодифик...	Наименование	Тип ста...	Вид ста...	На...	Не к...
00157		БДР				
00159	3	ОПЕРАЦИОННЫЙ РАСХОД				
000000...	2.3	ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ				
000000...	2.4	ПРОЧИЕ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ				
000000...		АРЕНДА				
00206		ИНФОРМ. КОНСУЛЬТ. ЮРИДИЧ. ИМУЩ УСЛУГИ				
000000...		КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ (УСЛУГИ)				
00196		НАЛОГИ И СБОРЫ				
00491		ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ				
000000...		ОХРАНА ТРУДА, ПРОМ. И ЭЛЕКТРОБЕЗОПАСНОСТЬ, ЭКОЛОГИЯ				
00222		ПРОЧИЕ				
000000...		СОДЕРЖАНИЕ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ				
000000...		ТЕКУЩИЙ РЕМОНТ (УСЛУГИ)				
000000...		ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ				
000000...		УСЛУГИ СТРАХОВАНИЯ+ДМС				
200000...		Лизинг 2013г.	БДР	Оп...	Ра...	
00200		НПФ	БДР	Оп...	Ра...	

Панель фу... Панель фу... Док... 2013 г. Пос... 2013 г. Заявки на ... Анализ сч... Документы... : Проведен План-факт... Справочни... ЦФО: Отде... Справочни...

Для получения подсказки нажмите F1 CAP NUM

## Приложение Г

### Реестр договоров

<b>Реестр договоров</b>							
Отбор: Включать в реестр договоров Равно "Да" И Контрагент Равно "ТЕВИС"							
Организация							Итого
№ п/п	Контрагент	Договор контрагента	Предмет договора	Состояние договора	Стадия договора	Тип договора	Сумма договора (с НДС)
Электросеть							38 248 480,0
1	ТЕВИС	У №1523-12Т от 15.08.2012	предоставление места для размещения и технического обслуживания инженерных коммуникаций	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	19 663 751,0
2	ТЕВИС	У № 250/12 от 30.10.2012	ремонт участка канализационного трубопровода Ду 200 мм на территории ГПП-3 по адресу: г.Тольятти, Офицерская, 10б	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	95 669,0
3	ТЕВИС	У 377-08Т от 01.01.2008г.	аренда коллектора	Подписан	Закрыт	себестоимость услуги	18 122 078,0
4	ТЕВИС	У № 483-11Т от 01.04.11г.	аренда помещения в г. Москва ул. Удальцова, д 1А	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	336 000,0
5	ТЕВИС	У 494-11Т от 18.04.11г.	аренда а/м	Подписан	Закрыт	себестоимость услуги	
6	ТЕВИС	У №60в от 01.04.10г.	подача питьевой воды и прием сточных вод	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	
7	ТЕВИС	У №60т от 01.04.10г.	тепловая энергия в горячей воде	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	
8	ТЕВИС	Подряд П 27/12 от 13.07.12г.	Реализация испытанного трансформаторного масла.	Подписан	Исполнение	Подряд РВС-1,2	12 980,0
9	ТЕВИС	Подряд П39/10 от 02.08.10г.	РЗО и снятие/ установка приборов учета эл.энергии, инструментальное обследование узлов учета по заявке потребителя, визуальный осмотр узла учета по заявке потребителя.	Подписан	Исполнение	Подряд прочие	18 000,0
<b>Итого</b>							<b>38 248 480,0</b>

## Приложение Д

### Справочник ЦФО

<b>Реестр договоров</b>							
Отбор: Включать в реестр договоров Равно "Да" И Контрагент Равно "ТЕВИС"							
Организация							Итого
№ п/п	Контрагент	Договор контрагента	Предмет договора	Состояние договора	Стадия договора	Тип договора	Сумма договора (с НДС)
Электросеть							38 248 480,0
1	ТЕВИС	У №1523-12Т от 15.08.2012	предоставление места для размещения и технического обслуживания инженерных коммуникаций	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	19 663 751,0
2	ТЕВИС	У № 250/12 от 30.10.2012	ремонт участка канализационного трубопровода Ду 200 мм на территории ГПП-3 по адресу: г.Тольятти, Офицерская, 10б	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	95 669,0
3	ТЕВИС	У 377-08Т от 01.01.2008г.	аренда коллектора	Подписан	Закрыт	себестоимость услуги	18 122 078,0
4	ТЕВИС	У № 483-11Т от 01.04.11г.	аренда помещения в г. Москва ул. Удальцова, д 1А	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	336 000,0
5	ТЕВИС	У 494-11Т от 18.04.11г.	аренда а/м	Подписан	Закрыт	себестоимость услуги	
6	ТЕВИС	У №60в от 01.04.10г.	подача питьевой воды и прием сточных вод	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	
7	ТЕВИС	У №60т от 01.04.10г.	тепловая энергия в горячей воде	Подписан	Исполнение	себестоимость услуги	
8	ТЕВИС	Подряд П 27/12 от 13.07.12г.	Реализация испытанного трансформаторного масла.	Подписан	Исполнение	Подряд РВС-1,2	12 980,0
9	ТЕВИС	Подряд П39/10 от 02.08.10г.	РЗО и снятие/ установка приборов учета эл.энергии, инструментальное обследование узлов учета по заявке потребителя, визуальный осмотр узла учета по заявке потребителя.	Подписан	Исполнение	Подряд прочие	18 000,0
<b>Итого</b>							<b>38 248 480,0</b>