

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)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Бюджетирование как способ повышения экономической
безопасности организации

Обучающийся

А.В. Данилова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент В.В. Шнайдер

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	4
1 Сущность и принципы организации экономической безопасности в организации	8
1.1 Сущность системы экономической безопасности и место в ней бюджетирования	8
1.2 Подходы, методы, этапы процесса бюджетирования	17
1.3 Модели бюджетирования на предприятии.....	25
2 Анализ процесса бюджетирования на примере деятельности компаний ООО «Аутсорсинг-Риэлт», ООО «Терра Ди Инканти», ООО «ЦМСГрупп» .	30
2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности компаний.....	30
2.2 Методика бюджетирования в системе экономической безопасности ООО «Аутсорсинг-Риэлт».....	41
2.3 Организация системы бюджетирования ООО «Терра Ди Инканти»	44
2.4 Организация системы бюджетирования ООО «ЦМСГрупп»	49
3 Пути совершенствования бюджетирования в компаниях ООО «Аутсорсинг-Риэлт», ООО «Терра Ди Инканти», ООО «ЦМСГрупп».....	55
3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса бюджетирования в ООО «Аутсорсинг-Риэлт».....	55
3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса бюджетирования ООО «Терра Ди Инканти»	61
3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса ООО «ЦМСГрупп»....	69
Заключение	77
Список используемых источников.....	79
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Аутсорсинг-РИЭЛТ»	83
Приложение Б Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Терра Ди Инканти»	88

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Предприятие, функционирующее в условиях рыночной экономики, неизбежно практически ежедневно подвергается воздействию целого ряда внутренних и внешних факторов, оказывающих негативное влияние на возможность его стабильного существования и развития, ставя под угрозу достижение целых ориентиров. Перед руководством предприятия в этой ситуации возникает задача выстраивания комплексной системы минимизирующей как внутренние, так и внешние риски, способствующей своевременному выявлению негативных отклонений в процессе финансово-хозяйственной и производственной деятельности и осуществлению корректирующих воздействий, направленных на обеспечение целевого режима функционирования организации и повышение степени экономической безопасности организации.

Экономическая безопасность организации – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, формируемое руководством и коллективом предприятия путем реализации мероприятий правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социально-психологического направлений. По нашему мнению, идеальной основой для реализации задачи руководства предприятия по обеспечению экономической безопасности может стать внедрение в практику управления деятельностью организации методики бюджетирования.

Объекты исследования: ООО «Аутсорсинг-Риэлт», ООО «Терра Ди Инканти», ООО «ЦМСГрупп».

Предмет исследования: методика бюджетирования в системе экономической безопасности ООО «Аутсорсинг-Риэлт», ООО «Терра Ди Инканти», ООО «ЦМСГрупп».

Цель исследования: исследование процесса бюджетирования как

элемента системы экономической безопасности организации и разработка методических рекомендаций по совершенствованию экономической безопасности, формированию алгоритма бюджетирования в организациях на основе оценки и анализа экономической безопасности и бюджетирования хозяйственной деятельности ООО «Аутсорсинг-Риэлт».

Гипотеза исследования состоит в том, что с помощью исследования процесса бюджетирования как элемента системы экономической безопасности, а также анализа экономической безопасности и бюджетирования хозяйственной деятельности можно выявить проблемы и разработать рекомендации по совершенствованию экономической безопасности ООО «Аутсорсинг-Риэлт».

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы стратегии обеспечения экономической безопасности экономических субъектов посредством бюджетирования;
- проанализировать финансовую безопасность организации;
- определить направления совершенствования стратегии обеспечения экономической безопасности и формирования алгоритма бюджетирования.

Теоретико-методологическую основу исследования составили нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, посвященных изучению проблем экономической безопасности, таких как: Абрютина М.С., Бакунов А.А., Безуглая Н.С., Богомолов В. А., Бухвальд Е.М., Варнакова Г.Ф., Волкова Т.А., Волкова С.А., Гордиенко, Д.В. Григорук, Дворядкина, Е.Б., Демьяненко Г. Е. Елизарова А. С., Ендовицкая А.В., Ерохина Н.Н., Иванюта Т.Н., Козаченко А.В., Криворотов В.В., статьи, опубликованные в периодических изданиях, Интернет ресурсы, а также фактические материалы по отчетности организаций за период 2019-2021 гг. В написании работы и при подготовке расчетов использовалась научная литература отечественных и зарубежных ученых по проблеме оценки экономической безопасности экономических

субъектов и бюджетированию экономических субъектов.

Методы исследования: при проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в уточнении понятия стратегии экономической безопасности экономических субъектов посредством бюджетирования, а также в совершенствовании методики оценки стратегий обеспечения экономической безопасности экономических субъектов на основе анализа подходов различных авторов.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну диссертационного исследования, относятся следующие:

- уточнено содержание понятия стратегия экономической безопасности экономических субъектов;
- уточнено влияние системы бюджетирования на экономическую безопасность экономического субъекта;
- уточнена методика оценки стратегий обеспечения экономической безопасности экономических субъектов на основе подходов анализа различных авторов;
- разработаны предложения по совершенствованию системы бюджетирования в рамках совершенствования системы обеспечения экономической безопасности организаций.

Теоретическая значимость исследования состоит в совершенствовании отдельных положений в области стратегий обеспечения экономической безопасности экономических субъектов.

Практическая значимость результатов исследования: предложенное мероприятие по совершенствованию системы бюджетирования может быть использовано в деятельности организаций строительной сферы.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в непосредственном участии в работе бухгалтерии и экономического отдела изучаемой организации и проведении анализа эффективности.

Реализация и апробация работы: в процессе исследования выполнен ряд расчетов для оценки экономической безопасности учреждений. Отдельные материалы работы можно использовать в деятельности организаций строительной сферы.

На защиту выносятся:

- внедрение программы «1С: Финансовое планирование» и расчет ее экономической эффективности;

- разработка детализированного Положения о бюджетировании, на основании которого должен осуществляться бюджетный процесс для ООО «Терра Ди Инканти»;

- внедрение системы бюджетирования в ООО «ЦМСГрупп».

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 8 рисунков, 28 таблиц, список используемых источников (30 источников), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 82 страницах.

1 Сущность и принципы организации экономической безопасности в организации

1.1 Сущность системы экономической безопасности и место в ней бюджетирования

Экономическая безопасность является важнейшим направлением исследования как на макро, так и на микроуровне. Экономическая безопасность как устойчивый термин до настоящего времени не сформирован. Такое положение требует определения его сущности в интересах дальнейшего исследования [7].

Несмотря на большое количество подходов, до сих пор нет единого концептуального определения такой сложной, многогранной и междисциплинарной категории как экономическая безопасность предприятия.

В то же время, фундаментальных расхождений в содержании толкования экономической безопасности предприятия не наблюдается.

В настоящее время существует два подхода к определению экономической безопасности. Так, например, В. Шлыков считал, что сущность экономической безопасности исходит из угроз, которые оказывают влияние на функционирование предприятия нежелательным образом. Представитель второго подхода (А. Козаченко) представлял сущность, как определенное состояние экономического потенциала предприятия без каких-либо угроз [1].

Также считал и В. Шлыков [2], который представил экономическую безопасность предприятия как состояние защищенности интересов предприятия от потенциальных и реальных источников экономических угроз.

В. Черняк привел несколько иное понятие экономической безопасности. Он определял ее как состояние предприятия, при котором вероятность негативных изменений невелика [3].

В целях выработки собственного подхода к понятию «экономическая безопасность предприятия» проанализируем его сущность согласно точкам зрения разных ученых-экономистов и специалистов в области экономической безопасности.

Таблица 1 – Интерпретация понятия «экономическая безопасность предприятия»

Автор	Понятие
Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. [4]	наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам.
Бланк И. А. [5]	основной элемент системы экономической безопасности. В общем составе элементов экономической безопасности финансовая компонента выступает в качестве базового значения уровня и структуры финансового потенциала предприятия в обеспечении целей его экономического развития.
Лысенко Ю. Г., Мищенко С. Г., Руденский Р. А., Спиридонов А. А. [6]	состояние производственно-экономической системы, при котором функционируют механизмы предотвращения или уменьшения степени воздействия угроз стабильности функционирования и развития предприятия
Сенчагов В. К. [8]	состояние объекта в системе его связей с точки зрения способности к выживанию и развитию в условиях внутренних и внешних угроз, а также действия непредсказуемых и трудно прогнозируемых факторов
Иванова Л.К. [9]	«наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам.

Таким образом, на основании проведенного анализа авторами сформулировано следующее определение экономической безопасности предприятия: это состояние предприятия, характеризующееся его

способностью наиболее эффективно и рационального использовать доступные ресурсы для обеспечения стабильной экономической деятельности и устранения возможных внешних и внутренних угроз.

Основные функциональные составляющие понятия экономической безопасности предприятия на рисунке 1 .

Рыночная составляющая экономической безопасности предприятия представляет собой защиту от неэффективной модели поведения на рынке, ошибок в политике ценообразования и конкурентоспособности изготавливаемой продукции.

Под силовой составляющей экономической безопасности предприятия понимают фактическую безопасность предприятия, сохранность имущества от потери или снижения его стоимости [19].

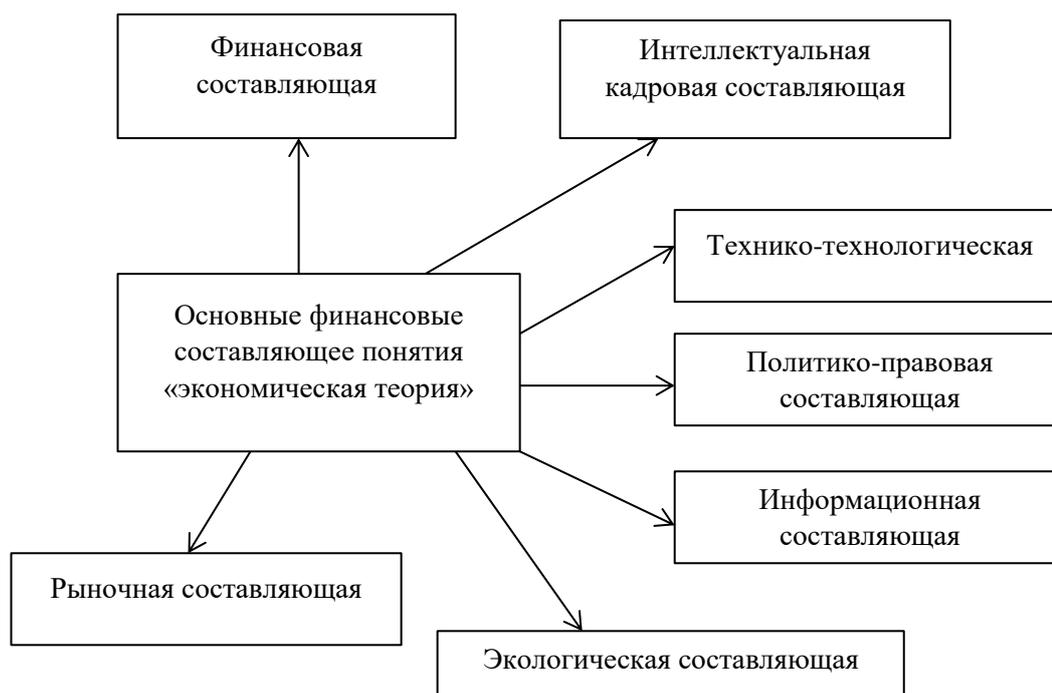


Рисунок 1 – Основные функциональные составляющие понятия экономической безопасности предприятия [10]

Политико-правовая составляющая экономической безопасности включает в себя анализ и оценку угроз, на которые оказывают влияние

изменение в политической деятельности государства.

Информационная составляющая представляет собой сбор и анализ всех видов информации, которая имеет отношение к деятельности предприятия.

Под технико-технологической составляющей понимают анализ рынка технологий и поиск внутренних резервов улучшения используемых технологий.

Финансовая составляющая экономической безопасности предприятия представляет собой анализ экономической составляющей деятельности предприятия, а также оценки конкурентоспособности предприятия [13].

Под интеллектуальной и кадровой составляющей экономической безопасности предприятия понимают качественный состав кадров и оценку их профессионализма.

Одним из значимых элементов экономической безопасности является механизм ее обеспечения. Он представляет собой совокупность правовых норм, законодательных актов, методов, мотивов и средств, при помощи которых обеспечивается достижение целей безопасности предприятия (рисунок 2).

В. Бурмистров считал, что механизм обеспечения экономической безопасности предприятия должен включать в себя все реальные условия деятельности предприятия, элементы и схему их взаимодействия.

По мнению Заграноеской А.В. структура механизма обеспечения экономической безопасности включает в себя несколько блоков, при одновременном действии которых обеспечивается расширенное воспроизводство капитала предприятия, то есть в результате взаимодействия с факторами внешней среды [14].

Демин В.П. считал, что механизм обеспечения экономической безопасности предприятия способствует оформлению взаимодействия

субъектов внешней среды с предприятием [15].

Целью механизма обеспечения экономической безопасности предприятия является создание мотивирующей среды, по достижению поставленных предприятием задач.

Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия включает в себя пять этапов, которые позволяют обеспечить защиту экономических интересов предприятия.

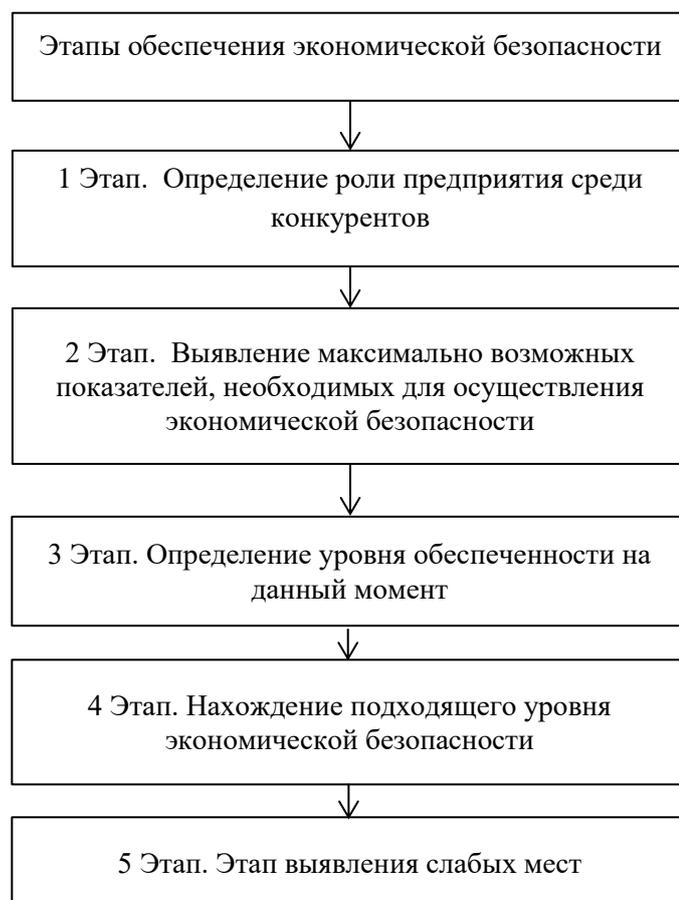


Рисунок 2 – Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия [11]

1-й этап подразумевает собой определение роли конкурирующих предприятий путем оценки конкурентоспособности, а также построении многоугольника конкурентоспособности по определяющим критериям;

2-й этап представляет собой выявление показателей, необходимых для обеспечения экономической безопасности предприятия путем комплексного анализа финансового состояния с использованием методов факторного анализа;

3-й этап включает в себя определение уровня обеспеченности ресурсами предприятия (определение уровня финансовой зависимости от внешних кредиторов, достаточности собственного капитала и оборачиваемости оборотных активов);

4-й этап содержит в себе меры по поиску подходящего уровня обеспечения экономической безопасности предприятия (перезаключение договоров, оценка сроков дебиторской и кредиторской задолженности, применение инструментов рационального расходования средств);

5-й этап включает в себя выявление слабых мест в экономической безопасности предприятия и направлений по их устранению.

Представим главные детали механизма обеспечения экономической безопасности:

- инструменты управления;
- задачи обеспечения;
- этапы обеспечения;
- философия обеспечения [16].

Формирование механизма экономической безопасности предприятия позволит достичь эффективных параметров функционирования, сохранить производственный и кадровый потенциал, создать необходимые условия для надежной работы хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем.

Одним из инструментов обеспечения надежной системы экономической безопасности предприятия является внедрение в практику управления хозяйствующим субъектом методики бюджетирования.

Бюджетирование можно рассматривать как систему, используемую в управлении, позволяющую осуществлять мониторинг достижения целей. Базируется на планировании ключевых показателей деятельности предприятия, начиная от затрат и ресурсов, до составления балансового отчета о финансовых результатах, а также на проведении планового анализа возникающих отклонений в использовании ресурсов организации, доходов и расходов, которые получают от ведения хозяйственной деятельности на любом управленческом уровне в течение отчетного периода и по его итогам. Процесс бюджетирования носит непрерывный характер [26].

Организация бюджетирования начинается с постановки плана, в рамках которого определяются наиболее важные стратегические задачи и в соответствии с целью фирмы.

После завершения этого этапа переходят к программированию. Оно состоит из выбора программ и расчета приблизительного объема ресурсов, выделяемых на реализацию каждой программы. Программы – это основные направления деятельности, которые организация определила для себя, как необходимые для выполнения своей стратегии.

Следующим этапом является подготовка краткосрочных бюджетов. Как и подготовка программы, составление бюджета является процессом планирования. Основная разница между ними – это период, на который составляется бюджет и программа. Программа, как правило, составляется на несколько лет вперед, а бюджеты рассчитываются на предстоящий отчетный период. Согласно управленческой структуре предприятия, когда руководством выделяются центры ответственности, каждая программа закрепляется за конкретным специалистом.

Опыт показывает, что при определении эффективности развития организации, а также при планировании ее деятельности в будущем, важно правильно выбрать ключевые показатели, исходя из тенденций

развития современного общества, отрасли, конкретных условиях существования предприятия [24].

При использовании метода бюджетирования ведется текущий учет информации о движении ресурсов организации в процессе исполнения бюджетов производственной, хозяйственной и финансовой деятельности. Основной задачей специалистов любого уровня является поддержание запланированного режима работы. Однако хозяйственная деятельность подчинена воздействию разнообразных рисков, поэтому необходима корректировка бюджетов [27].

В течение отчетного периода деятельности производится учет фактически потребляемых ресурсов и фактически получаемых доходов. Учет может производиться в разрезе программ и центров ответственности. В первом случае эти данные используются в качестве основы для последующего программирования функционирования организации, а во втором – как основа для расчета показателей эффективности деятельности специалистов соответствующих центров ответственности [12].

Управленческая информационная система должна обеспечивать информационный обмен между специалистами всех уровней, используя бухгалтерские и другие данные, накопленные внутри компании. Эти данные, которые позволяют координировать работу отдельных центров ответственности, оформляются и представляются в виде отчетов.

В целях управленческого контроля отчет, который содержит информацию о фактических показателях, считается бесполезным. Он становится полезным тогда, когда ведется в разрезе с показателями, заложенными в соответствующем бюджете [23].

Эффективность бюджетного метода руководства существенно повышается за счет наличия обратной связи в виде анализа. Основываясь на формальных контрольных отчетах, личных наблюдениях и неформальной информации, менеджеры производят

оценку характера действий, которые должны быть предприняты, исходя из фактического развития ситуации. При выявлении отклонений от заданного режима функционирования возможны четыре типа ответных действий:

- можно отрегулировать текущие операции с целью обеспечения выполнения плановых заданий;

- возможна необходимость пересмотра оперативных бюджетов;

- ситуация может потребовать пересмотра или даже полного отказа от осуществления определенной программы;

- динамика изменений стратегических целей организации в соответствии с развитием текущей ситуации.

По методам разработки различают гибкий бюджет и статический. Статический бюджет не изменяется в течение всего периода планирования, а гибкий бюджет предусматривает возможность изменения отдельных позиций в зависимости от сложившихся условий [28].

Особым видом бюджета является платежный календарь, который является планом движения денежных средств в разрезе всех видов такого движения (налоговые платежи, расчеты с поставщиками, обслуживание долга и т.д.). Платежный календарь является очень подробным планом: он составляется на предстоящий месяц с разбивкой по декадам, неделям и даже дням, и включает график расходования и график поступления денежных средств [25].

Точная обработка целевых ориентиров деятельности с помощью бюджетов и знание сотрудников о неизбежности контроля и оценки их действий при применении бюджетного метода руководства способствует реализации превентивного подхода к обеспечению экономической безопасности, а контроль целевого режима функционирования обеспечивает своевременное выявление возникающих угроз, создавая тем самым основу для реагирования и

внесения корректив, направленных на устранение угроз или минимизацию их последствий.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия – это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация уставной деятельности. Наиболее значимым элементом системы экономической безопасности выступает механизм ее обеспечения. Методику бюджетирования можно рассматривать как эффективную систему обеспечения и укрепления экономической безопасности организации .

1.2 Подходы, методы, этапы процесса бюджетирования

Бюджетирование представляет собой производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета и бюджетов отдельных центров ответственности (структурных подразделений) с целью определения их результатов и финансовых затрат. Сущность бюджетирования заключается в том, что бюджетирование является основой:

- финансового планирования;
- принятия управленческих решений на предприятии;
- оценки финансовой деятельности предприятия;
- контроля и управления ресурсами на предприятии.

Бюджет представляет собой план, выраженный в денежном выражении, согласованный на краткосрочный или долгосрочный период. В бюджете отражены поступления и расходы за данный период, а также капитал, который необходимо использовать для достижения запланированных целей.

Общий (основной) бюджет — сводный, единый скоординированный

по всем подразделениям и функциям документ, в котором представлен план работ на предприятии в целом, объединяющий блоки бюджетов структурных подразделений. Данный бюджет характеризует информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования. Этапы корпоративного бюджетного процесса представлены на рисунке 3.

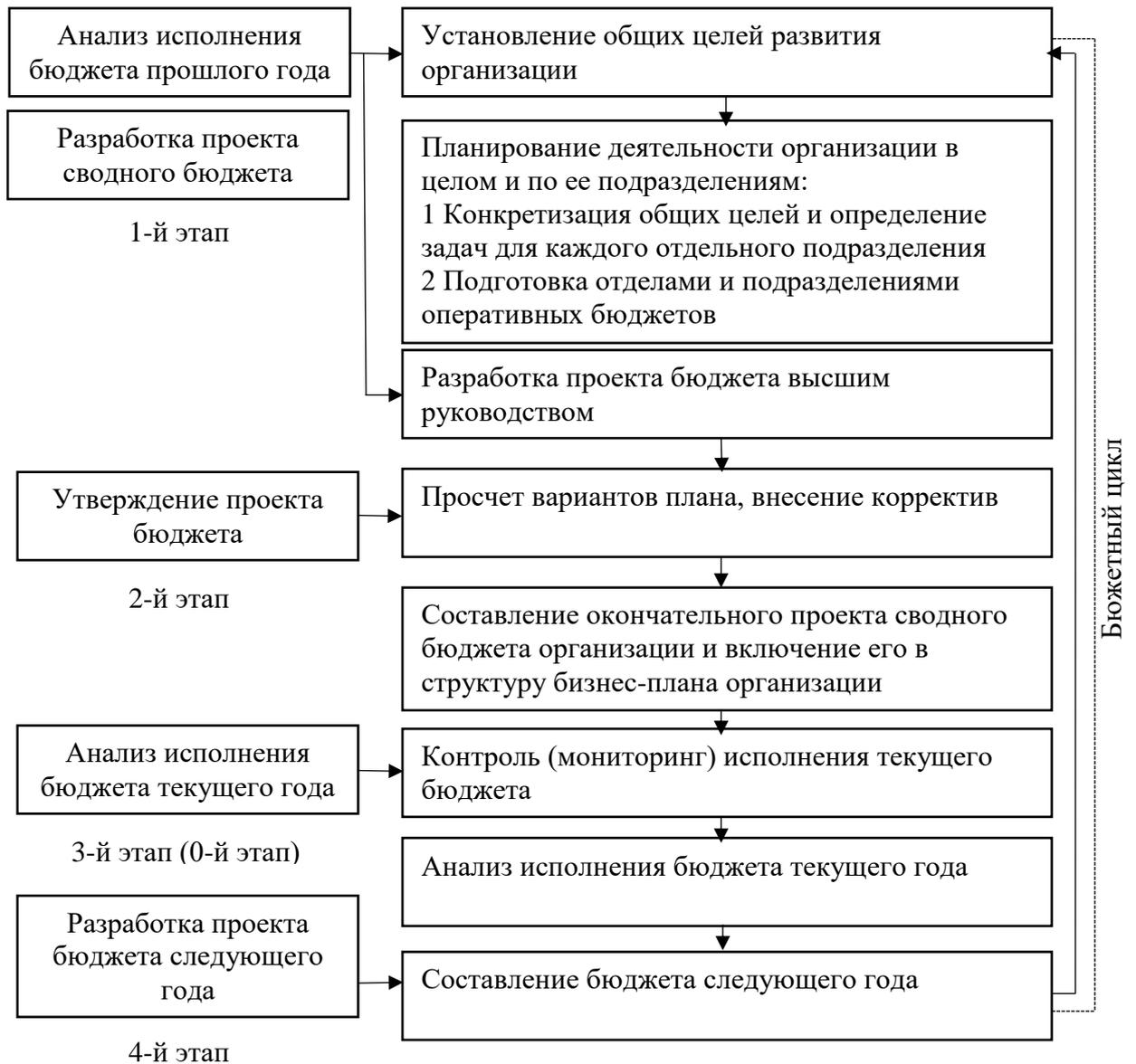


Рисунок 3 – Этапы корпоративного бюджетного процесса [21]

Этапы бюджетирования:

- финансовое планирование;

- согласование и утверждение бюджета;
- анализ исполнения бюджета;
- разработка бюджета на следующий бюджетный период.

Первый этап – финансовое планирование, которое подразумевает под собой разработку единого сводного бюджета. На данном этапе происходит анализ, оценка прошлого периода, определение производственного потенциала на рассматриваемый бюджетный период, а также корректировка плановых показателей в связи с изменением внутренних и внешних условий.

Второй этап – согласование и утверждение проекта бюджета. На данном этапе вносятся необходимые корректировки и происходит согласование окончательного бюджета, который включается в структуру бизнес-плана или в план ОТМ на определенный бюджетный период. Третий этап – анализ исполнения бюджета текущего года. На данном этапе происходит анализ текущего финансового состояние предприятия. По итогам финансовых показателей текущего года руководящий состав вносит корректировки в финансовую стратегию организации.

Для того, чтобы повысить эффективность, реализовав вышеперечисленные этапы бюджетного цикла должна быть разработана нормативная документация, определены центры ответственности, включая планово-экономический отдел, который будет производить разработку и анализ сводного бюджета. Также для обеспечения процесса составления и анализа сводного бюджета в компании должна присутствовать система управленческого учета, которая будет регистрировать факты хозяйственной деятельности. На предприятии должна быть разработана организационно-штатная структура, на которой будут распределены центры ответственности [29].

На рисунке 4 представлены наиболее распространенные формы бюджетов, существующие на российских предприятиях, благодаря

которым происходит анализ финансового состояния компании, оценка текущей финансовой деятельности. В данных формах отражены плановые и фактические показатели финансовой деятельности компании.



Рисунок 4 – Основные формы бюджетов на российских предприятиях [17]

Бюджет движения денежных средств (БДДС) позволяет прогнозировать движение финансовых потоков, не допустить дефицита денежных средств, управлять избытком денежных ресурсов за определенный период, а также управлять ликвидностью и платежеспособностью организации.

Бюджет движения денежных средств направлен на распределения денежных потоков и может рассчитываться прямым и косвенным методом.

Прямой метод направлен на то, чтобы финансовых ресурсов хватило для выполнения бюджета доходов и расходов и в случае выявления избытка денежных средств применить различные финансовые инструменты для получения дополнительной прибыли [18].

Косвенный метод направлен на то, чтобы найти взаимосвязь между финансовым результатом, финансовыми потоками и изменением финансового положения компании.

В бюджете движения денежных средств выполняются такие функции как:

- интеграция денежных потоков от основной деятельности;
- планирование потоков от финансовой деятельности;

- интеграция денежных потоков от инвестиционной деятельности;
- формирование бюджета движения денежных средств;
- корректировка БДДС;
- предварительное утверждение БДДС;
- согласование бюджета.

Так как БДДС позволяет осуществлять оперативное планирование и контроль исполнения бюджета, то можно сделать вывод, что он является гибким инструментом управления, который обеспечивает руководство компании своевременной информацией о выполнении запланированных показателей.

Следующим видом бюджетирования является бюджет доходов и расходов. Он разрабатывается для планирования прибыли, которую намерена получить компания. Бюджет доходов и расходов предназначен для обобщения результатов планирования финансово-хозяйственной деятельности компании на будущий бюджетный период [30].

Важным аспектом бюджета доходов и расходов является управленческая учетная политика компании.

Бюджет доходов и расходов позволяет определить увеличение рентабельности, фонды накопления и потребления денежных ресурсов, необходимые резервы формирования прибыли, необходимость оптимизации расходов.

Бюджет доходов и расходов включает в себя такие статьи как:

- выручка;
- затраты (постатейно, в зависимости от специфики компании);
- себестоимость продаж;
- валовая прибыль;
- коммерческие расходы;
- управленческие расходы;
- прибыль от прочей деятельности компании.

Можно сделать вывод, что бюджет доходов и расходов – это

способ фиксации определенных операций, которые отражают прибыль или убыток компании.

Бюджет по балансовому листу, по-другому его еще называют прогнозный баланс. Он необходим для планирования и контроля за движением активов и пассивов компании. Данный вид системы бюджетирования схож с формой бухгалтерского баланса, но в нем присутствуют некоторые отличия, связанные с представлением анализа активов и пассивов.

В современной практике наблюдается тенденция, что после составления бюджета движения денежных средств компания редко добивается до составления бюджета по балансовому листу [20].

Основные задачи бюджета по балансовому листу :

- эффективность использования активов и пассивов компании;
- финансовый анализ компании;
- сбалансированность активов и источников финансирования компании.

По балансовому листу можно определить устойчивость компании, рассчитать такие показатели как:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент общей ликвидности;
- оборачиваемость активов;
- рентабельность;
- структура капитала;
- финансовая устойчивость.

Вышеперечисленные показатели помогают сформировать прогноз компании.

С помощью прогноза по балансовому листу компания определяет предельные значения дебиторской и кредиторской задолженности, оборотных средств.

Основное предназначение бюджета по балансовому листу – это

определение основных параметров финансового состояния предприятия, которые в дальнейшем будут рассматриваться в качестве некоторой нормы. В течение бюджетного периода, а также по его завершении, с этой нормой будут сравниваться варианты прогнозных балансов, получаемые при поступлении фактических данных о финансовом состоянии предприятия.

Рассмотрев виды системы бюджетирования в компании, можно сделать вывод, что финансовое планирование и бюджетирование играют важнейшие роли в экономической безопасности организации. Важную роль также играет достоверность полученной информации, которую получает менеджмент.

Формы бюджетов, которые отражают информацию представлены в виде отчетов и помогают легче руководителю проанализировать полученную информацию, принять правильное управленческое решение согласно выбранному вектору развития компании, в начале бюджетного периода.

Методы, подходы процесса бюджетирования в компании:

- метод снизу-вверх;
- директивный метод;
- комбинированный метод.

Первый метод подвержен человеческому фактору, так как происходит иерархическая цепочка, работники низшего звена передают информацию руководителям и, может возникнуть такая ситуация, как необъективная корректировка данных вышестоящим руководством или наоборот, завышение данных подчиненными.

Второй метод – директивный. Данный метод считается более объективным, так как руководящий состав обладает достаточными знаниями и опытом и могут правильно интерпретировать стратегические планы и задачи. Современная практика показывает, что особенностью данного метода является изначальная особенность бюджетов на всех

уровнях, так как значения определены сразу, а корректировки, как правило, носят характер просьб.

Третий метод – комбинированный. Он является самым продуктивным, так как его суть заключается в совместной работе всех звеньев компании.

Комбинированный метод является, поистине сбалансированным, эффективным, так как он отвечает амбициям руководящего состава и устраняет возможные разногласия.

Стоит отметить, что при выборе метода бюджетирования важно учитывать уникальность, цели и специфические условия деятельности компании.

Опираясь, на вышесказанное, можно сделать вывод, что составление бюджетов, результат усилий ключевых менеджеров в компании.

Рассмотрев подходы, методы и этапы процесса бюджетирования, можно сделать вывод, что бюджетирование является основой финансового планирования, которое, в свою очередь, является неотъемлемой частью экономической безопасности в компании. Бюджетирование оказывает прямое влияние на деятельность компании. Руководящий состав должен определиться с формой бюджетов, которая будет наиболее приемлема для специфики данной организации. Как показывает практика, с помощью бюджетирования организация становится единым механизмом, структурные подразделения которого работают на достижение единой глобальной цели. Все центры ответственности начинают зависеть друг от друга, руководство с помощью анализа исполнения бюджета начинает принимать меры, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия. Каждый работник предприятия заинтересован в выполнении плановых показателей, так как система премирования взаимосвязана с итоговыми показателями основного бюджета. В современной практике если

сравнить абсолютно идентичные компании, явным преимуществом будет обладать та компания, руководство которой приняло решение осуществлять бюджетирование. Важным аспектом бюджетирования является финансовая дисциплина, нормативная база, платежный календарь, налоговый календарь – все это помогает предприятию работать как система. Сравнив все «за» и «против» можно сделать вывод, что чем быстрее компания приступит к грамотному планированию и бюджетированию, тем быстрее она достигнет успехов.

1.3 Модели бюджетирования на предприятии

Решив начать осуществлять бюджетирование в компании руководство сталкивается с такой проблемой как выбор модели бюджетирования. Бюджетирование, как управленческая технология состоит из технологии бюджетирования, организации процесса бюджетирования, анализа и составления прогнозов.

В технологию бюджетирования входят система целевых показателей и нормативов, различные виды и форматы бюджетов. Составляющие системы бюджетирования являются инструментами финансового планирования.

Организация процесса бюджетирования включает в себя центры ответственности различных подразделений компании, регламент бюджетирования, систему внутренних нормативных документов.

В современной практике выделяют несколько моделей бюджетирования:

- индивидуальная модель комплексного бюджетирования;
- универсальная бюджетная модель;
- бюджетирование отдельных областей хозяйственной деятельности;
- бюджетирование финансовых потоков.

Индивидуальная модель комплексного бюджетирования может применяться в компании любого профиля деятельности, так как она учитывает особенности производственной и финансовой деятельности предприятия. Данная модель позволяет сфокусироваться на особенностях компании, детализировано отразить плановые и фактические показатели, охватить все области деятельности компании. Но, стоит отметить, что срок разработки данной модели достаточно длительный, высокая стоимость, также для построения требуется большая трудоемкость (рисунок 5) .



Рисунок 5 – Индивидуальная модель бюджетирования на предприятии

Одним из самых дорогих и простых способов это привлечение команды со стороны, со свежим взглядом, которая изменит организационно-штатную структуру, разработает нормативную базу для

бюджетирования и внедрит автоматизированную систему бюджетирования на предприятии [22].

Наиболее эффективно будет не просто привлечь команду на время, а трудоустроить или обучить действующих специалистов планово-экономического отдела, тем самым сформировав команду высококвалифицированных внутренних специалистов, которые лично будут заинтересованы во внедрении наиболее эффективной модели бюджетирования.

Универсальная модель является более простой. Она охватывает все стороны деятельности предприятия, проста в разработке и внедрении для компании, выпускаемая продукция которой постоянно изменяется, возможен относительный учет внутреннего оборота компании. Но, стоит отметить, что в данной модели отсутствуют операционные планы, что может помешать менеджменту компании взвешено оценить планы по функциональным областям. Данная модель включает в себя формы бюджетов, представленные на рисунке 4. Преимуществом данной модели является легкость во внедрении и возможность корректировки действующих общедоступных форм бюджетов под специфику своей организации. В результате внедрения универсальной модели компания может планировать расходы не только предприятия в целом, но и отдельных структурных подразделений.

Бюджетирование отдельных областей хозяйственной деятельности наиболее простая модель бюджетирования, которая содержит несколько натурально-стоимостных показателей и позволяет предоставить информацию менеджменту об актуальных областях предприятия с целью контроля. Примером являются бюджеты структурных подразделений, например, бюджет производства, бюджет коммерческого отдела. Данная модель проста во внедрении, но она не учитывает сторонние факторы, которые могут на нее повлиять.

Бюджетирование финансовых потоков. Практика показывает, что

данная модель является наиболее комплексной, распространенной, так как она недорога во внедрении, позволяет управлять ликвидностью и платежеспособностью предприятия, отражает движение денежных потоков. Характерными чертами данной модели является высокая скорость и низкая стоимость внедрения. Результатом составления является бюджет движения денежных средств (БДДС).

Можно сделать вывод, что бюджетирование – эффективный инструмент управления финансовой деятельности компании, который позволяет распоряжаться денежными средствами компании рационально, не допускать лишних трат, отслеживать эффективность достижения запланированных показателей и своевременно, оперативно принимать правильные управленческие решения.

Отдельного внимания заслуживает финансовая модель бюджетирования в компании. Для того, чтобы разработать данную модель на предприятии потребуется много времени и немало средств. После разработки потребуется обучить сотрудников работать с данной моделью и в процессе обучения вносить корректировки в разработанную модель.

Рассмотрим основные элементы финансовой модели бюджетного управления:

- модель планирования;
- учетная модель;
- технология проведения анализа;
- управленческая учетная политика.

Основные принципы финансового моделирования:

- соответствие задачам;
- прозрачность;
- гибкость;
- универсальность;
- взаимозависимость;
- единообразие;

– систематизация учетных данных.

Финансовая модель должна быть индивидуальной для каждой компании. Финансовая модель – сложный инструмент. Практика показывает, что нет готового шаблона данной модели, который можно применить к любой компании и это было бы эффективно.

Прежде чем начать разрабатывать финансовую модель следует:

- изучить методику расчета плановых и фактических показателей;
- понимать, по каким правилам признаются и оцениваются хозяйственные операции;
- как хозяйственные операции отражаются в управленческой отчетности бюджетирования.

Для того, чтобы все это понимать, следует владеть информацией об управленческой учетной политике компании.

В современной практике, действительно наблюдается интерес к финансовому моделированию бюджетов компаний. Компании после получения опыта в бюджетировании переходят на «новый уровень». В определенный момент менеджменту приходит осознание того, что бюджеты, составленные вручную становятся малоприспособлены, малоэффективны и пора вкладываться в такой инструмент как автоматизация и разработка финансовой модели.

Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод, что финансовая модель обеспечивает участников процесса управления бюджетом необходимой информацией для анализа сравнения плановых и фактических показателей бюджетов.

2 Анализ процесса бюджетирования на примере деятельности компаний ООО «Аутсорсинг-Риэлт», ООО «Терра Ди Инканти», ООО «ЦМСгрупп»

2.1 Технико-экономическая характеристика деятельности компаний

2.1.1 ООО «Аутсорсинг-Риэлт»

ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» ИНН 7719277565, ОГРН 1037719039247 зарегистрировано 29.07.2003 в регионе Москва по адресу: 129110, г Москва, проспект Олимпийский, дом 7, ЭТ 3 ПОМ XIII КОМ 11. Статус: Действующее. Размер Уставного Капитала 10 163,00 руб.

Руководителем организации является: Генеральный Директор – Аношин Максим Сергеевич, ИНН 503214487662. У организации 1 Учредитель. Основным направлением деятельности является «деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию». На 01.01.2022 в ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» числится 123 сотрудников.

В Реестре недобросовестных поставщиков: не числится.

Построению и развитию организационной структуры ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» уделяется самое серьёзное внимание.

Подразделения ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» формировались по следующим принципам:

- по функциональному признаку число подразделений зависит от потребностей организации, обеспечивается возможность развития;
- по предметному принципу на основе специализации по видам деятельности Клиентов. Такая специализация способствует повышению производительности труда;
- по принципу деления на равные по размеру группы. Упрощается

постановка задачи, сравнимость показателей, распределение фонда оплаты труда.

Существующая в настоящее время организационная структура соответствует количеству персонала и функциональной структуре организации.

На основании этого можно сделать вывод, что организационная структура предприятия – линейно-функциональная. Такая структура управления состоит в том, что руководитель предприятия часть своих полномочий делегирует своим заместителям или руководителям функциональных отделов.

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» выполнен на основе данных бухгалтерской отчетности организации (Приложение А).

Анализ структуры и динамики актива баланса представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ структуры и динамики имущества ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г., тыс.р.	2020 г., тыс.р.	2021 г., тыс.р.	Удельный вес, %		Отклонения 2021 г. от 2019 г		Темп прироста 2021 г.к 2019г.,%
				2019г.	2021г.	(+,-) тыс. р.	(+,-) %	
Внеоборотные активы	251	157	62	0,2	0,02	-189	-0,22	-75,3
Дебиторская задолженность	1 593	2 439	1916	1,5	0,57	323	-0,93	20,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	207	798	1956	0,2	0,58	1749	0,38	844,9
Прочие оборотные активы	104 726	186 257	334828	98,1	98,84	230102	0,76	219,7
Баланс	106 778	189 651	338 762	100	100	231984	X	217,3

По данным таблицы 2 можно сделать следующие выводы:

– наибольший удельный вес в структуре имущества организации в 2021 г. имеют прочие оборотные активы (98,84%). Это говорит о

стабильности работы и увеличении оборотных средств;

– за анализируемый период произошло увеличение суммы имущества организации на 217,3%.

Далее следует провести анализ структуры и динамики источников финансирования, результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ структуры и динамики источников финансирования ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г., тыс.р.	2020 г., тыс.р.	2021 г., тыс.р.	Удельный вес, %		Отклонения 2021 г. от 2019 г.		Темп прироста 2021 г. к 2019 г., %
				2019 г.	2021 г.	(+,-), тыс.р.	(+,-), %	
Источники собственных средств	4 351	4 417	4489	4,1	1,3	138	-2,8	3,2
Долгосрочные обязательства	94 250	167 710	251590	88,3	74,3	157340	-14	166,9
Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства	8 176	17 524	82683	7,7	24,4	74507	16,7	911,3
Баланс	106 778	189 651	338 762	100	100	231984	X	217,3

На основе анализа структуры и динамики источников финансирования организации (таблица 3) можно сделать следующие выводы:

- в источниках финансирования организации преобладают долгосрочные обязательства, они составляют 74,3% в 2021 г.;

- за анализируемый период произошло увеличение суммы источников финансирования на 217,3%.

Далее необходимо провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» в таблице 3 на основании бухгалтерской отчетности за 2020-2021 гг.

Из таблицы 4 следует, что в анализируемом периоде сумма выручки увеличилась на 1,2 %.

Себестоимость снизилась на 54,8 % в исследуемом периоде. На уменьшение себестоимости повлияло рост производительности труда.

Среднегодовая численность работников снизилась на 1,6 %, что связано с сокращением числа работников.

В 2021 г. ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» получила прибыль в размере 72 тыс. р., которая увеличилась по сравнению с 2020 г., что является хорошим показателем деятельности организации.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели хозяйственно-финансовой деятельности ООО «АУТСОРСИНГ-РИЭЛТ» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Темп роста 2021 г. к 2020 г., %
Выручка, тыс. р.	57651	62120	107,8
Себестоимость продаж, тыс. р.	(64798)	(29300)	45,2
Валовая прибыль, тыс. р.	(6147)	32820	-533,9
Коммерческие расходы, тыс.р.	(345)	(75)	21,7
Управленческие расходы, тыс.р.	(11114)	(32641)	293,7
Прибыль от продаж, тыс. р.	(17261)	104	-0,6
Среднегодовая сумма валюты баланса, тыс. р.	148214,5	264206,5	178,3
Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	4384	4453	101,6
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	84	104	123,8
Среднесписочная численность работников, чел.	125	123	98,4
Производительность труда работающего, тыс.р.	461,2	505	109,5
Чистая прибыль, тыс. р.	66	72	109,1
Оборотные активы, тыс.р.	189494	338700	178,7
Основные средства, тыс.р.	157	62	39,5
Фондоотдача	367,2	1001,9	272,9
Оборачиваемость активов, раз	0,3	0,2	78,4
Рентабельность продаж, %	-10,7	52,8	-495,5
Экономическая рентабельность, %	0,06	0,04	69,5
Финансовая рентабельность по прибыли до налогообложения, %	-29,9	0,2	-0,6
Финансовая рентабельность по чистой прибыли, %	0,11	0,12	101,2

Чистая прибыль привела к рентабельности деятельности организации в 2021 гг. в 0,12 %.

2.1.2 ООО «Терра Ди Инканти»

ООО «Терра ДИ Инканти» город Подольск, ул. Западная (Климовск Мкр.), д. За стр. 1, кабинет 40 зарегистрирована 28.04.2014 регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №23 по

Московской области. Руководитель организации: генеральный директор Семашко Яков Николаевич. Размер уставного капитала – 82 245 000 рублей. Статус: действующая с 28.04.2014.

Основным видом деятельности является Строительство жилых и нежилых зданий, зарегистрировано 9 дополнительных видов деятельности. Организации ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕРРА ДИ ИНКАНТИ» присвоены ИНН 5036139809, ОГРН 1145074005449, ОКПО 33003485.

Компания работает 8 лет 4 месяца, с 28 апреля 2014 по настоящее время. В выписке ЕГРЮЛ учредителем указано 1 российское юридическое лицо. Основной вид деятельности «Терра ДИ Инканти» – Строительство жилых и нежилых зданий и 9 дополнительных видов.

Состоит на учете в налоговом органе Межрайонная инспекция ФНС России №5 по Московской области с 28 апреля 2014 г., присвоен КПП 503601001. Регистрационный номер ПФР 060036031228, ФСС 501812519050181.

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Терра ДИ Инканти» выполнен на основе данных бухгалтерской отчетности организации (Приложение Б).

Анализ структуры и динамики актива баланса представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ структуры и динамики имущества ООО «Терра ДИ Инканти» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г., тыс.р.	2020 г., тыс.р.	2021 г., тыс.р.	Удельный вес, %			Отклонения 2021 г. от 2019 г		Темп прироста 2021 г. к 2019 г., %
				2019 г.	2020 г.	2021 г.	(+,-) тыс. руб.	(+,-) %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нематериальные активы	0	173	133	-	0,01	0,004	133	0,004	-
Основные средства	573907	990142	1124195	22,9	35,5	31,6	550288	8,7	95,9
Запасы	534909	385975	178570	21,3	13,8	5,0	-356339	-16,3	-66,6

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	77037	143441	126524	3,1	5,1	3,6	49487	0,5	64,2
Дебиторская задолженность	224943	691733	1655157	9,0	24,8	46,5	1430214	37,5	635,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	1076775	558127	455801	42,9	20,0	12,8	-620974	-30,1	-57,7
Прочие оборотные активы	21356	17964	19930	0,9	0,6	0,6	-1426	-0,3	-6,7
Баланс	2508927	2787555	3560310	100	100	100	1051383	-	41,9

По данным таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

- наибольший удельный вес в структуре имущества организации в 2021 г. имеет дебиторская задолженность (46,5 %), что на 21,7% больше, чем в 2020 году. Рост дебиторской задолженности является негативной тенденцией, т.к. появляется риск невозврата;

- за анализируемый период произошло увеличение суммы имущества организации на 41,9%.

Увеличение величины активов организации связано, главным образом, с увеличением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- нематериальные активы увеличились за исследуемый период на 133 тыс.р.;

- основные средства увеличились за исследуемый период на 550288 тыс.р. (95,9%);

- налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям увеличился на 49487 тыс.р. (64,2%);

- дебиторская задолженность возросла на 1430214 тыс.р. (635,8%).

Далее следует провести анализ структуры и динамики источников

финансирования, результаты анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры и динамики источников финансирования ООО «Терра ДИ Инканти» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г., тыс.р.	2020 г., тыс.р.	2021 г., тыс.р.	Удельный вес, %			Отклонения 2021г. от 2019г.		Темп прироста 2021г. к 2019г., %
				2019 г.	2020 г.	2021 г.	(+,-), тыс.р.	(+,-), %	
Источники собственных средств	92995	95562	613983	3,7	3,4	17,2	520988	13,5	560,2
Долгосрочные обязательства	2132968	2221320	2581430	85,0	79,7	72,5	448462	-12,5	21,0
Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства	282964	470673	364897	11,3	16,9	10,2	81933	-1,0	29,0
Баланс	2508927	2787555	3560310	100	100	100	1051383	-	41,9

На основе анализа структуры и динамики источников финансирования организации (таблица 6) можно сделать следующие выводы:

- в источниках финансирования организации преобладают долгосрочные обязательства, они составляют 72,5 % в 2021 г.;
- за анализируемый период произошло увеличение суммы источников финансирования на 41,9%.

Далее необходимо провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «Терра ДИ Инканти» в таблице 6 на основании бухгалтерской отчетности за 2019-2021 гг.

Из таблицы 7 следует, что в анализируемом периоде сумма выручки увеличилась на 1076,7%.

Таблица 7 – Основные технико-экономические показатели хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Терра ДИ Инканти» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста 2021 г. к 2019 г., %
Выручка, тыс. р.	86927	115579	1022886	935959
Себестоимость продаж, тыс. р.	(67656)	(103444)	(314711)	-247055
Валовая прибыль, тыс. р.	19271	12135	708175	688904
Управленческие расходы	(21)	-	(6423)	-6402
Прибыль от продаж, тыс. р.	19250	12135	701752	682502
Среднегодовая сумма валюты баланса, тыс. р.	1903386,5	2648241	3173932,5	1270546
Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	89484,5	94278,5	354772,5	265288
Прочие доходы	-	-	447	447
Прочие расходы	(9422)	(8265)	(43819)	-34397
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	9828	3870	658380	648552
Среднесписочная численность работников, чел.	7	11	9	2
Производительность труда работающего, тыс.р.	12418,14	10507,18	113654	101235,9
Чистая прибыль, тыс. р.	7021	2568	518420	511399
Оборотные активы, тыс.р.	1935019	1797240	2435982	500963
Основные средства, тыс.р.	573907	990142	1124195	550288
Фондоотдача	0,15	0,12	0,91	0,76
Оборачиваемость активов, раз	0,05	0,04	0,32	0,27
Рентабельность продаж, %	22,15	10,50	68,61	46,46
Экономическая рентабельность, %	0,5	0,1	20,7	20,2
Финансовая рентабельность по прибыли до налогообложения, %	11,3	3,3	64,4	53,1
Финансовая рентабельность по чистой прибыли, %	8,1	2,2	50,7	42,6

Себестоимость выросла на 365,2% в исследуемом периоде. На увеличение себестоимости повлияло рост объемов производства основной деятельности.

Среднегодовая численность работников снизилась по сравнению с 2020 г. на 18,2 %, что связано с сокращением числа работников.

В 2021 г. ООО «Терра ДИ Инканти» получила прибыль в размере 518420 тыс. р., которая выросла по сравнению с 2019 г., что является

положительным показателем деятельности организации. Чистая прибыль привела к рентабельности деятельности организации в 2021 г. в 50,7 %.

2.1.3 ООО «ЦМСгрупп»

ООО «Цмсгрупп» ИНН 9731039987 ОГРН 1197746307505 зарегистрировано 07.05.2019 по юридическому адресу 121351, город Москва, Молодогвардейская улица, дом 58, этаж 2 комната 10а. Статус организации: действующая. Руководителем является генеральный директор Русанов Николай Игоревич (ИНН 501701261221). Размер уставного капитала - 10 000 рублей.

В выписке из ЕГРЮЛ в качестве учредителя указано 1 физическое лицо. Основной вид деятельности - Строительство жилых и нежилых зданий, также указан 41 дополнительный вид. Организация присутствует в реестре Малого и среднего бизнеса (МСП) как микропредприятие с 10 июня 2019 г.

Организация состоит на учете в налоговом органе Инспекция ФНС России № 31 по г. Москве с 7 мая 2019 г., присвоен КПП 773101001. Регистрационный номер в ПФР – 087802016875, ФСС - 771309589677131.

Далее проведем анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Цмсгрупп» на основе данных бухгалтерской отчетности организации (Приложение В).

Анализ структуры и динамики актива баланса представлен в таблице 8.

По данным таблицы 8 можно сделать следующие выводы:

- наибольший удельный вес в структуре имущества организации в 2021 г. имеют материальные внеоборотные активы (53,4%). В данную группу также входят основные средства, незавершенные капитальные вложения и основные средства;
- за анализируемый период произошло увеличение суммы имущества организации на 52,3%.

Таблица 8 – Анализ структуры и динамики имущества ООО «Цмсгрупп» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г., тыс.р.	2020 г., тыс.р.	2021 г., тыс.р.	Удельный вес, %		Отклонения 2021 г. от 2019 г		Темп прироста 2021 г. к 2019 г.,%
				2019 г.	2021 г.	(+,-) тыс. руб.	(+,-) %	
Материальные внеоборотные активы	1403	6347	20229	5,6	53,4	18826	47,7	1341,8
Запасы	10797	10877	10000	43,4	26,4	-797	-17	-7,4
Денежные средства и денежные эквиваленты	1224	5099	972	4,9	2,6	-252	-2,3	-20,6
Финансовые и другие оборотные активы	11475	13581	6708	46,1	17,7	-4767	-28,4	-41,5
Баланс	24899	35904	37909	100	100	13010	X	52,3

Увеличение величины активов организации связано с увеличением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- материальные внеоборотные активы увеличились за исследуемый период на 18826 тыс.р. (1341,8%).

Остальные активы имеют отрицательную динамику.

Далее следует провести анализ структуры и динамики источников финансирования, результаты анализа представлены в таблице 9.

На основе анализа структуры и динамики источников финансирования организации можно сделать следующие выводы:

- в источниках финансирования организации преобладают кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства, они составляют 90,97 % в 2021 г.;

- за анализируемый период произошло увеличение суммы источников финансирования на 52,3%.

Таблица 9 – Анализ структуры и динамики источников финансирования ООО «Цмсгрупп» за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г., тыс.р.	2020 г., тыс.р.	2021 г., тыс.р.	Удельный вес, %		Отклонения 2021г. от 2019г.		Темп прироста 2021г. к 2019г., %
				2019г.	2021г.	(+,-), тыс.р.	(+,-), %	
Источники собственных средств	18	10	10	0,07	0,03	-8	-0,04	-44,4
Долгосрочные обязательства	-	-	3425	-	9	3425	9	-
Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства	24881	35893	34474	99,9	90,97	9593	-8,93	38,6
Баланс	24899	35904	37909	100	100	13010	X	52,3

Далее необходимо провести анализ основных технико-экономических показателей ООО «Цмсгрупп» в таблице 10 на основании бухгалтерской отчетности за 2020-2021 гг.

Таблица 10 – Основные технико-экономические показатели хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Цмсгрупп» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Темп роста 2021 г. к 2020 г., %
Выручка, тыс. р.	93280	159139	170,6
Расходы по обычной деятельности, тыс.р.	(85916)	(146988)	171,1
Валовая прибыль, тыс. р.	7364	12151	165
Среднегодовая сумма валюты баланса, тыс. р.	30401	36906,5	121,4
Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	14	10	71,4
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	7235	12022	166,2
Среднесписочная численность работников, чел.	31	30	96,8
Производительность труда работающего, тыс.р.	3009	5304,6	176,3
Чистая прибыль, тыс. р.	5788	9633	166,4
Оборотные активы, тыс.р.	29557	17680	59,8
Оборачиваемость активов, раз	3,1	4,3	140,5
Экономическая рентабельность, %	23,8	32,6	136,9
Финансовая рентабельность по прибыли до налогообложения, %	7,8	7,6	97,4
Финансовая рентабельность по чистой прибыли, %	6,2	6,05	97,6

Из таблицы 10 следует, что в анализируемом периоде сумма выручки увеличилась на 70,6%.

Расходы по обычной деятельности выросли на 71,1% в исследуемом периоде. На увеличение повлияло рост объемов производства основной деятельности.

Среднегодовая численность работников снизилась на 3,2 %, что связано с сокращением числа сотрудников.

В 2021 г. ООО «Цмсгрупп» получила прибыль в размере 12022 тыс. р., которая увеличилась по сравнению с 2020 г., что является положительным показателем деятельности организации. Чистая прибыль привела к значению рентабельности организации 6,05% в 2021 г.

2.2 Методика бюджетирования в системе экономической безопасности ООО «Аутсорсинг-Риэлт»

Система текущего бюджетирования компании ООО «Аутсорсинг-Риэлт» строится на следующих принципах:

- формирование системы бюджетов на определенных сбалансированных показателях;
- формирование финансовой структуры в организационной структуре с учетом центров ответственности;
- формирование ежемесячных бюджетов на базе их соответствия финансовой структуре предприятия;
- формирование системы контроля для бюджета посредством использования отклонений и механизма, необходимого для корректировки имеющихся данных;
- формирование системы мотивирования и стимулирования работников по результатам исполнения бюджетов и их соответствия системе сбалансированных показателей.

ООО «Аутсорсинг-Риэлт» использует различные группы структурных

подразделений, которые рассматриваются в качестве объектов бюджетирования. Для каждого определена собственная технология бюджетного процесса:

- центры финансовой ответственности (далее - ЦФО), которые выступают в качестве структурного подразделения компании. Функция данного объекта состоит в контроле направлений деятельности, а также принятии самостоятельных управленческих решений в данных направлениях. Необходимо указать на наличие полной ответственности за выполнение финансовых задач, определенных в плане деятельности данного подразделения;

- место возникновения затрат (далее - МВЗ) является структурной единицей, которая формирует первоначальное потребление ресурсов. Также в данном подразделении осуществляется планирование, нормирование и учет затрат. Это необходимо для осуществления процессов контроля и управления затратами на предприятии.

Осуществление бюджетирования происходит в двух направлениях. Первым является направление «сверху – вниз». Данный процесс осуществляется в процессе доведения руководством до структурных единиц целевых показателей и задач, положенных в основу их бюджетов. Также руководство может высказывать замечания по разделам предложений. Направление «снизу – вверх» реализуется посредством разработки со стороны подразделений предложений и бюджетов для руководства. Также возможен вариант доработки бюджетных планов после того, как высшее руководство их рассмотрит.

В ООО «Аутсорсинг-Риэлт» организация подготовки бюджетов и финансовых планов является обязанностью департамента по финансам. Ответственность за их выполнение лежит на руководителях различных уровней, в зависимости от того, к какому виду принадлежит рассматриваемый бюджет. Каждый этап планирования должен быть соответственен календарному плану. Бюджетирование является

итеративным. Этапы «сверху – вниз» соотносятся с этапами «снизу – вверх».

Для данной организации действует правило, что бюджет является планом деятельности, что указывает на необходимость его согласования и утверждения. Такая деятельность позволяет рассматривать бюджет как внутренний нормативный документ, обязательный для выполнения. Бюджет организации может быть распределен и проанализирован по следующим направлениям: реализация, уровень контроля, оценка показателей, планирование.

Процесс формирования бюджета в организации происходит в несколько этапов. На первом этапе составления должен быть определен порядок формирования бюджета. В нем находит отражение информация, которая характеризует созданный бюджет, срок его составления и предоставления, ответственное за создание и формирование лицо, нормативы, которые применяются к различным бюджетам. В качестве основы обычно в организации в процессе составления бюджета используется информация, которая берется из открытых источников. Каждая консалтинговая компания в рыночных условиях должна быть ориентирована на собственный подход к бюджетированию, что диктуется необходимостью построения процесса планирования на плановых объемах проведения исследований, выражающихся в затратах, а не на плановых показателях, которые соответствуют продажам. ООО «Аутсорсинг-Риэлт» в данном случае ориентируется на особенности получения заказов, которые должны быть определены в разрешительной и коммерческой документации секретного толка. Технологические особенности реализации деятельности должны отражаться в процессе составления и реализации бюджетов на любом уровне.

В ООО «Аутсорсинг-Риэлт» используется следующий набор бюджетов:

- проекта;
- расходов на операционную деятельность;
- продаж;

- полученных доходов;
- календарный план, отражающих даты поступления денежных средств и осуществления платежей;
- инвестиций;
- поступлений финансов;
- расчетный прогнозный баланс.

Денежные потоки управляются эффективно в том случае, если их объемы сбалансированы и синхронизированы в процессе формирования в определенных временных периодах. Это обуславливает необходимость создания модели формирования объема денежных средств, который был бы достаточным для потребностей деятельности организации. Такая деятельность организует успешное управление денежными потоками, что выступает как залог успешности финансовой деятельности. Именно бюджетирование рассматривается как действенный механизм данного процесса. При этом необходимо не смешивать между собой процесс управления бюджетами и бюджетирование. Для рассматриваемой организации бюджет рассматривается как количественное выражение планового задания, выступая координатором и контролем за выполнением плановых заданий. Бюджетирование же в данной организации рассматривается не только в качестве процесса планирования, анализа, учета и контроля за выполнением определенных финансовых решений, но и как механизм накопления качественного управленческого опыта.

2.3 Организация системы бюджетирования ООО «Терра Ди Инканти»

ООО «Терра Ди Инканти» в своей деятельности использует бюджетирование на временной период в 3 месяца, которые делятся с 10 августа по 10 ноября текущего года.

Выделим основные бюджеты, которые разрабатываются в ООО «Терра

Ди Инканти»:

- вложений финансовой направленности,
- движения денежных средств (БДДС),
- инвестиций,
- операционных расходов,
- прибылей и убытков (БПУ),
- прогнозный баланс (ПБ).
- продаж,
- строительства.

Для организации также необходимо составление бюджетов вспомогательной направленности:

- закупки,
- запасов,
- прочих доходов и расходов,
- по центрам финансовой ответственности, которые не имеют непосредственной отнесенности к инвестиционному или строительному процессу.

Самым важным для организации является бюджет строительства, так как предприятие функционирует в данной отрасли. В данном бюджете отражается смета расходов на строительный проект, однако, подробная детализация по видам работ не производится. Цикл строительства и планы продаж не взаимосвязаны, поэтому данный бюджет к бюджету продаж отношения не имеет.

По сути, в ООО «Терра Ди Инканти» осуществляется два параллельных вида бюджетирования, первый из которых является проектным, второй – в целом по деятельности организации. Для целей бизнеса в организации используются месячные, квартальные и годовые бюджеты, которые не зависят от конкретных сроков. Такое разбиение необходимо для сравнения плановых и фактических данных, которое необходимо для качественного управления деятельностью.

Формирование бюджета строительства базируется на показателях проектно-сметной документации. В реализации каждого проекта строительства участвует несколько центров ответственности, что указывает на необходимость планирования доходов и расходов во взаимосвязи между центрами, что отражено на рисунке 6.

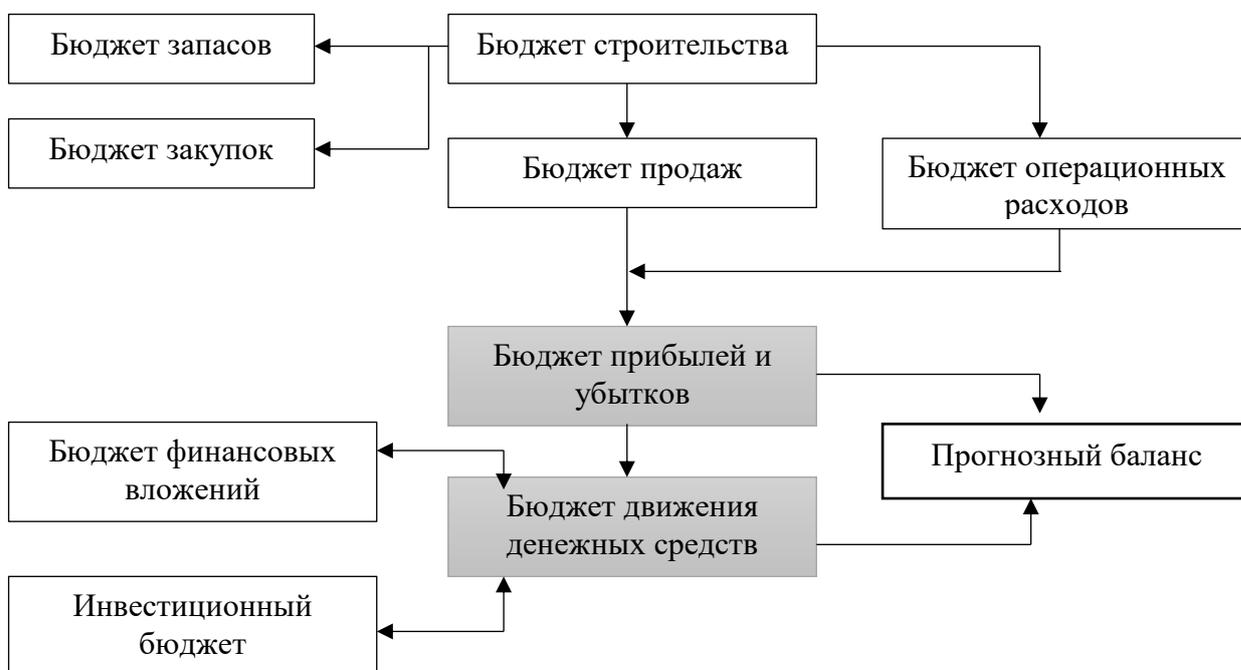


Рисунок 6 – Взаимосвязь бюджетных форм ООО «Терра Ди Инканти»

Специфика бюджетирования в ООО «Терра Ди Инканти» основана на том, что планирование осуществляется при использовании строительных смет, которые определены на предстоящий период.

Необходимо выделить еще одну особенность бюджетов рассматриваемой компании. Планирование осуществляется не только по статьям бюджета, но и привязывается к определенному объекту. Бюджеты затрат на строительству в целом являются аналогичными строительной смете, разрабатываемой по отношению к объекту. Огромное значение имеет детализация статей бюджетов, что необходимо для учета потребностей менеджеров ООО «Терра Ди Инканти», чтобы им было удобно принимать управленческие решения.

В обязанности финансового отдела ООО «Терра Ди Инканти» входит и подготовка документации, которая необходима для принятия участия в конкурсах на подряд. Это необходимо для правильного расчета себестоимости проекта, прогноза ее изменений, предварительных переговоров для привлечения заемных обортных средств, что должно быть сделано под самые выгодные проценты.

В деятельности ООО «Терра Ди Инканти» активно используются проектные бюджеты, которые выступают как основа бюджета доходов и расходов по всем подразделениям компании. Финансовые планы по проектам контролируются на ежедневной основе.

Также финансовым отделом ООО «Терра Ди Инканти» на постоянной основе осуществляется мониторинг финансового состояния компании, что необходимо для обеспечения обортными средствами своевременно и в необходимых объемах. Посредством такой практики появляется возможность получения кредитных средств под минимальные проценты.

Составление бюджетов является процессом, который требует совместных усилий различных служб и отделов. Огромное значение имеет и контроль, который осуществляется руководством компании. Данная деятельность очень облегчается при разработке и утверждения матрицы формирования бюджетов (таблица 11).

Таблица 11 – Матрица формирования бюджетов ООО «Терра Ди Инканти» (извлечение)

Наименование бюджета	Ответственный исполнитель	Контролирующее лицо
1	2	3
Бюджет производства	Заместитель директора по производству	Финансовый директор
Бюджет продаж	Финансовый директор	Главный бухгалтер
Бюджет затрат на производство	Финансовый директор	Главный бухгалтер
Бюджет управленческих расходов	Финансовый директор	Главный бухгалтер
Бюджет закупок материалов	Начальник отдела снабжения	Финансовый директор
Бюджет инвестиций	Зам.директора по научно-технической работе	Заместитель директора по производству
Бюджет доходов и расходов	Финансовый директор	Главный бухгалтер

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Бюджет движения денежных средств	Финансовый директор	Главный бухгалтер
Прогнозный баланс	Финансовый директор	Главный бухгалтер

Для компании разработаны методические рекомендации, которые направлены на грамотное оформление бюджетов. Они утверждены руководителем. Рекомендации содержат принципы и последовательность заполнения форм, а также демонстрируют взаимосвязь их между собой. Также в рекомендациях отражены особенности формирования контрольных отчетов.

Бюджет производства позволяет спланировать объем работы и услуг с учетом их стоимостного выражения, представленного в генподряде. Также отражены работы, которые выполняются собственными силами. При этом огромное значение в этом имеют объекты, заказчики, потребности ресурсов. Бюджет производства необходим для определения производственной программы на предстоящий бюджетный период.

Важное значение имеют блоки:

- строительство и монтаж;
- вспомогательное производство для продажи;
- услуги на стороне с предоставлением строительной техники и автотранспорта.

Бюджет продаж необходим для того, чтобы качественно спланировать начисление выручки от реализации. Также в нем важно отражение денежных поступлений при учете НДС, которые возможны от различных видов деятельности:

- строительно-монтажные работы по генподряду;
- продажа продукции на сторону и др.

Таким образом, в ООО «Терра Ди Инканти» процесс бюджетирования построен на учете особенностей строительной отрасли, в которой главным отличительным признаком является длительность цикла производства. Сроки

строительства измеряются месяцами и годами, поэтому даты начала и конца строительства могут находиться не только в различных кварталах, но и годах.

Можно указать на основные проблемы, которые характерны для бюджетирования ООО «Терра Ди Инканти»:

- отсутствие четких целей в области стратегического планирования;
- не всегда верное определение задач, которые должны быть решены;
- неправильность выбора ведущего менеджера, отвечающего за тот или иной строительный объект;
- не всегда проработанная единая терминология;
- сложность определения центра финансовой ответственности;
- непроработанность механизма взаимодействия между ЦФО в процессе осуществления бюджетирования;
- неопределенность ответственных за те или иные показатели бюджета.

Для эффективного функционирования бюджетирования в организации необходимо серьезно проработать уровень мотивации персонала.

При этом система бюджетирования в ООО «Терра Ди Инканти» позитивно сказывается на деятельности организации и ее уровне конкурентоспособности на строительном рынке. В компании процесс анализа исполнения бюджетов направлен на обеспечение прозрачности финансовых показателей, что выступает как важное условие для ее инвестиционной привлекательности.

2.4 Организация системы бюджетирования ООО «ЦМСгрупп»

Финансовую работу и общее руководство плановой работы на ООО «ЦМСгрупп» осуществляет финансовый директор, в непосредственном подчинении которого находится финансовый отдел. Методическое же руководство осуществляют руководители экономических служб.

Финансовая служба предприятия осуществляет подготовку проектов

текущих планов общества по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей, осуществляет составление долгосрочных комплексных планов финансовой и коммерческой деятельности ООО «ЦМСГрупп»; осуществляет контроль за выполнением плановых заданий, а также статистический учет по необходимым технико-экономическим показателям работы предприятия, подготовку периодической отчетности в установленные сроки, систематизацию статистических материалов; осуществляет учет и анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности общества и т.д.

Процесс планирования в ООО «ЦМСГрупп» состоит из следующих элементов.

а) Процесс планирования. Этот этап включает в себя определение цели планирования, анализ проблемы, поиск альтернатив, прогнозирование, разработка тактического и оперативного плана, выполнение плана и контроль результатов.

1) определение цели планирования, которая выступает как решающий фактор, позволяющий выбрать формы и методы планирования. Необходимо понимать, что и формы, и методы ориентированы на принятие плановых решений, а также позволяют контролировать ход реализации;

2) анализ проблемы: при определении исходной ситуации должна быть спрогнозирована и конечная.

3) поиск альтернатив: возможные пути разрешения проблемы должны быть проанализированы с целью определения наиболее подходящей для решения поставленной проблемы.

4) прогнозирование: должен быть сформирован прогноз развития ситуации.

5) разработка тактического и оперативного плана: на основе выбранной альтернативы разрабатываются тактический и оперативный планы.

б) выполнение плана и контроль результатов: параллельно на

каждом этапе выполнения плана происходит контроль результатов деятельности.

б) Информационное обеспечение. Включает в себя непосредственно информационное обеспечение, программное, организационное, техническое, правовое, математическое.

1) информационное обеспечение наглядно можно представить в виде схемы информационных потоков (рисунок 7).

2) программное обеспечение: учетная политика ООО «ЦМСГрупп» формируется главным бухгалтером на основе действующих нормативных актов по бухгалтерскому и налоговому учету и утверждается руководителем. Бухгалтерский учет на исследуемом предприятии ведется с применением программы «1С: Предприятие» версия 3.0;

3) организационное обеспечение: разработав миссию, концепцию развития и цели компании, можно переходить к планированию стратегий их достижения, затем к составлению бизнес-плана мероприятий по реализации этих стратегий и к оперативному планированию деятельности компании на выбранный период (например, 1 год). После этого оперативный план ООО «ЦМСГрупп» трансформируется в финансовый, разрабатывается система бюджетов, описывающих финансовые характеристики планов, т.е. выстраивается полноценная система бюджетного планирования, или бюджетирования.

Еще один финансовый план - бюджет коммерческих расходов - формируется и предоставляется в финансовую службу главным бухгалтером.

Прежде чем разработать план развития предприятия, необходимо оценить реальное состояние предприятия. Финансовому директору при помощи бухгалтера - предусмотреть риски, связанные с наличием у компании избыточных свободных средств или отсутствием таковых, оценить размер дебиторской и кредиторской задолженности.

В процессе составления финансового плана ООО «ЦМСГрупп» осуществляется два этапа:

- предварительный - непосредственное составление проекта плана на основании цифр ожидаемого объема производства должен быть определен объем продаж;

- окончательный, создаваемый после того, как уточнены и дополнены все цифры проекта финансового плана.

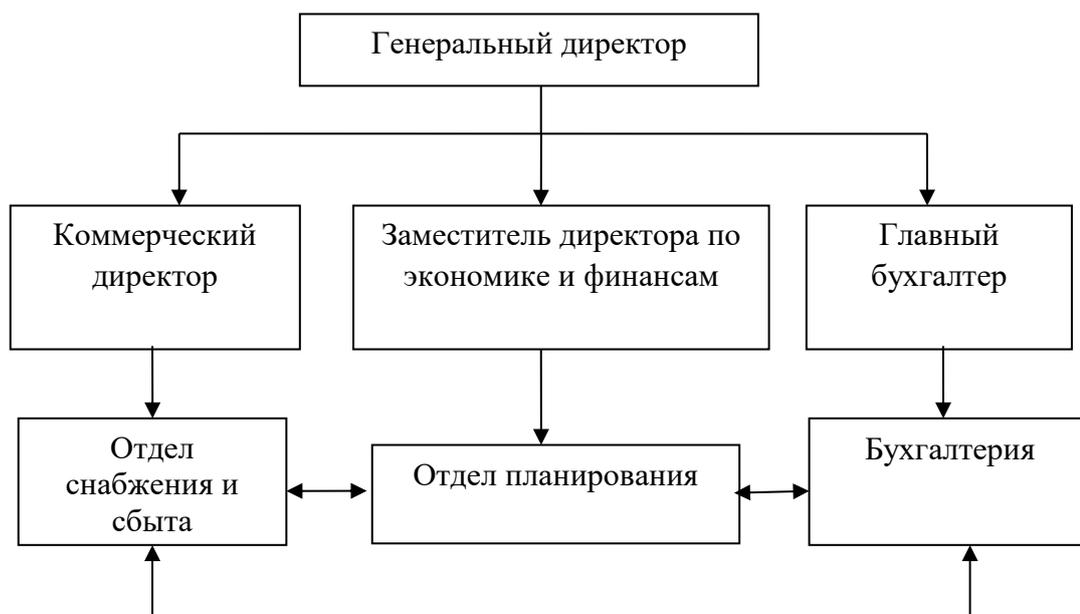


Рисунок 7 – Схема информационных потоков финансового планирования в ООО «ЦМСГрупп»

Полученный вариант плана, считающийся окончательным, должен быть донесен до всех служб предприятия.

В финансовом плане ООО «ЦМСГрупп» отражаются следующие показатели:

- доходов и расходов;
- по кредитам;
- бюджетные и внебюджетные расчеты;
- распределение прибыли.

Текущее планирование финансовой деятельности ООО «ЦМСГрупп» учитывает стратегию финансовой деятельности и политики с определением каждого аспекта в данной деятельности. При таком подходе к финансовому

планированию должны быть разработаны конкретные фиды текущих финансовых планов, что позволяет компании определиться в выборе всех источников финансирования, необходимых для ее развития. Так формируется структура дохода и затрат с целью обеспечения постоянной платежеспособности компании. Огромное значение имеет и определение структуры активов и капитала именно на момент окончания периода планирования.

Как результат осуществления финансового планирования в ООО «ЦМСГрупп» выступают два основных документа-плана:

- о движении денежных средств;
- отчет о финансовых результатах.

Основная цель данных документов – оценивание финансового положения компании именно на момент период планирования. При этом текущий финансовый план разбивается на кварталы и составляется на год, что обусловлено законодательными требованиями к финансовой отчетности предприятия.

При этом необходимо учитывать, что в процессе финансового планирования в ООО «ЦМСГрупп» происходит несовпадение периодов формирования доходов и расходов именно по объекту строительства. Это существенно влияет на планирование и получение отчетных данных о прибылях и убытках, что снижает качество принятых управленческих решений.

Прогнозные показатели, которые были бы пригодны для качественного управленческого решения, могут быть получены при организации системы долгосрочного планирования на период в 2-3 года. Также большое значение может иметь месячная или поквартальная корректировка бюджетов, которая позволила бы учесть текущие изменения, имеющиеся во внешней и внутренней среде предприятия. В процессе такой корректировки возможно оперативное реагирование на факторы ценового и неценового характера, оказывающие влияние на ведение бизнеса в данной отрасли.

Можно утверждать, что в ООО «ЦМСГрупп» на сегодняшний день параллельно функционируют два типа бюджетирования – по бизнесу и по проектам. Для достижения целевых показателей бизнеса проектные бюджеты разбиты на месячные, квартальные и годовые. Каждый строительный проект подразумевает использование нескольких центров ответственности, что требует постоянного указания взаимосвязи данных центров – рисунок 8.

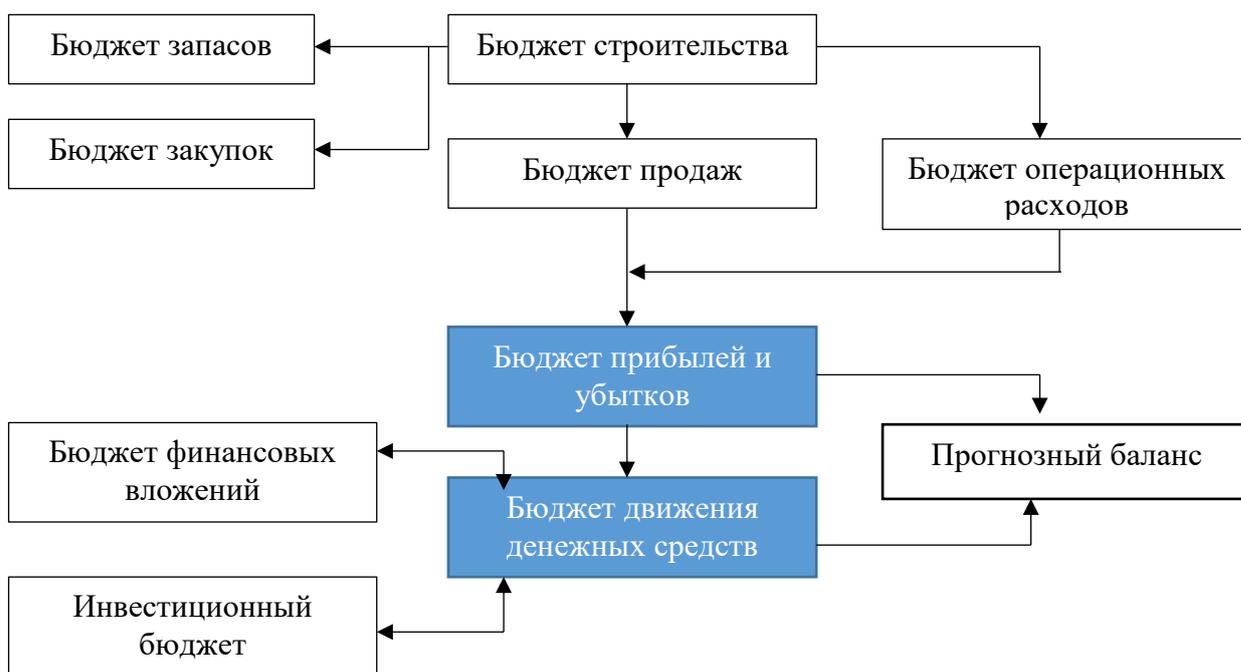


Рисунок 8 – Взаимосвязь бюджетных форм ООО «ЦМСГрупп»

Таким образом, спецификой финансового планирования в ООО «ЦМСГрупп» является планирование на основе строительных смет на предстоящий период.

3 Пути совершенствования бюджетирования в компаниях ООО «Аутсорсинг-Риэлт», ООО «Терра Ди Инканти», ООО «ЦМСГрупп»

3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса бюджетирования в ООО «Аутсорсинг-Риэлт»

В процессе формирования и исполнения финансового бюджета решаются такие задачи как оптимизация структуры капитала, обеспечение финансовой устойчивости предприятия, повышение его инвестиционной привлекательности для инвесторов и кредиторов. Задачей финансового бюджета в текущей деятельности является обеспечение денежными средствами всех направлений деятельности – производственной, инвестиционной, маркетинговой, и других.

Электронные таблицы, такие как Microsoft Excel, могут широко использоваться для поддержки процесса составления бюджета, но, если данные для заполнения электронных таблиц не поступают напрямую из корпоративной базы данных, поддержание целостности данных становится реальной проблемой.

Таким образом, финансовое планирование в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» будет представлять особую технологию планирования, основанную на использовании бюджетных методов, включающую организацию учета и контроля движения финансовых средств и резервов.

Бюджет будет являться важным элементом финансового планирования деятельности ООО «Аутсорсинг-Риэлт».

Первый этап составления бюджета в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» - принятие программы сбыта или бюджета продаж. Для подготовки бюджета продаж используются различные оценки предполагаемого спроса на продукцию: анализ заявок крупных оптовых покупателей, экспертные оценки специалистов отдела маркетинга; статистические прогнозы на основе спроса за прошлые сопоставимые периоды.

Бюджет продаж в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» целесообразно планировать по каждой товарной группе. Бюджет продаж является основой всех других бюджетов (смет). На базе его составляется бюджет денежных средств, так как он напрямую зависит от наличных поступлений за проданную продукцию. Смета расходов предприятия также зависит от полученных доходов и объемов производства. Смета расходов на продажу не может планироваться без учета объемов продаж. Бюджет продаж должен быть тщательно продуман, так как, если он составлен не очень точно, все другие сметы и финансовые результаты деятельности предприятия будут содержать заведомо ненадежную информацию.

Маркетинговые исследования показали, что ООО «Аутсорсинг-Риэлт» планируется поступление выручки от оказание услуг в размере 77 500 тыс. руб. В данном случае бюджет будет выглядеть следующим образом (таблица 12).

Таблица 12 – Бюджет продаж ООО «Аутсорсинг-Риэлт» на 2023 г.

Наименование услуги	Планируемый доход (тыс. руб.)
Ведение бухгалтерского учета	31 550
Аудиторские услуги	18 400
Консультирование и обучение	27 550
Итого	77 500

В таблице 13 представлена смета затрат.

Таблица 13 – Смета затрат на 2023 г., тыс. руб.

Статьи расходов	План
Себестоимость	31 500
Коммерческие расходы	6 250
Управленческие расходы	34 560
Итого	72 310

Следует заметить, что каждая статья затрат представляет собой отдельную смету, являющуюся приложением к основной смете, например, расчет стоимость сырья и материалов, расчет расходов по

заработной плате.

Выручка от реализации – 77 500 тыс. руб.

Себестоимость – 72 310 тыс. руб.

Прибыль от продаж = 77 500 – 72 310 = 2 690 тыс. руб.

Для оценки эффективности бюджета можно подсчитать рентабельность продаж ($2\ 690 / 77\ 500 \times 100 = 3,5\ \%$) и сделать промежуточные выводы о том, что плановые показатели рентабельности отвечает интересам предприятия.

Заключительным этапом разработки главного бюджета должно являться составление бюджетного баланса. В ООО «Аутсорсинг-Риэлт» в упрощенном виде баланс может выглядеть следующим образом (таблица 14).

Все подготовленные сметы, отчет о финансовых результатах и бюджетный бухгалтерский баланс должны быть тщательно изучены и проанализированы руководством ООО «Аутсорсинг-Риэлт».

Таблица 14 – Бюджетный бухгалтерский баланс по состоянию на 31.12.2023 г., тыс. руб.

Актив		Пассив	
Внеоборотные активы	65	Источники собственных средств	7179
Дебиторская задолженность	2108	Долгосрочные обязательства	175500
Денежные средства и денежные эквиваленты	2934	Кредиторская задолженность и прочие краткосрочные активы	
Прочие оборотные активы	351569		173 997
Баланс	356 676	Баланс	356 676

Логика построения финансовых бюджетов в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» должна быть основана прежде всего на утвержденных Минфином России формах публичной бухгалтерской отчетности. В этой связи бюджет доходов и расходов должен соответствовать отчету финансовых результатах и определять экономическую эффективность (прибыльность) деятельности организации.

Бюджет доходов и расходов можно использовать для формирования отчетности о доходах и расходах и определения финансовых результатов деятельности бизнес-единиц (центров финансовой ответственности), а также для разработки бюджета движения денежных средств на прогнозируемый период. Бюджет доходов и расходов позволит руководству ООО «Аутсорсинг-Риэлт» выбрать наилучший вариант расчета прибыли.

Бюджет движения денежных средств, сопоставимый с отчетом о движении денежных средств, позволит руководству ООО «Аутсорсинг-Риэлт» планировать реальные потоки денежных средств и, следовательно, поддерживать платежеспособность организации на должном уровне.

Создание (проектирование) системы регулярной управленческой отчетности и контроля по реестру предполагаемых поступлений в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» сразу может способствовать увеличению выручки. Такой эффект достигается за счет того, что многие небольшие выставленные счета не оплачиваются контрагентами сразу.

Таким образом, управленческий учет плановой выручки в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» может способствовать развитию бухгалтерского учета – если производить его не на основе данных бухгалтерского учета, но на основе первичных документов непосредственных исполнителей. Вместе с тем, управленческий учет выручки не является просто дублированием бухгалтерского учета, т.к. должен быть дополнен планированием выручки.

Планирование выручки в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» должно осуществляться по данным первичных документов (документов об отпуске продукции со склада), а также по данным контрактов, рапортам ответственных исполнителей о возможной выручке на планируемый период. Следует отметить, что рапорта исполнителей о плановых поступлениях целесообразно ввести в документооборот ООО

«Аутсорсинг-Риэлт».

Крайне важно изначально определиться с периодами планирования. Как правило, предприятия составляют годовые бюджеты в ежемесячной разбивке, далее годовой план утверждается и является документом, к исполнению которого следует стремиться. Контроль над исполнением может быть установлен ежемесячно. Специалист по планированию выручки должен будет в период подготовки плана на месяц собрать текущую информацию о планируемых поступлениях, заверенную ответственными лицами, сравнить ее с ранее установленными планами на год. Таким образом, будет достигаться координация месячных планов и годового бюджета, т. е. корреляция долгосрочного и оперативного планирования. В случае серьезных отклонений текущего плана на месяц и плана на месяц в годовом бюджете необходимо провести анализ причин таких отклонений на предмет выяснения – как это окажет влияние на годовой план.

Планирование выручки является ключевым элементом и в обеспечении ликвидности ООО «Аутсорсинг-Риэлт» и платежеспособности в конкретные моменты времени. Так, заранее зная о сезонном спаде продаж и, соответственно, выручки, специалисты финансового отдела будут способны подготовить облигационный заем или подготовить пакет документов на кредитование.

Планирование поступлений ООО «Аутсорсинг-Риэлт» в виде взаимозачетов или бартера требуется компании для контроля над дебиторской и кредиторской задолженностью, минуя расчетный счет и кассу. Как правило, при планировании и учете подобных операций оперативность не слишком важна, и поэтому для учета и планирования можно воспользоваться бухгалтерскими документами.

Итак, элементарный учет и планирование поступлений в ООО «Аутсорсинг-Риэлт» могут быть организованы при наличии разработанной схемы документооборота и ответственных за

планирование и учет. При этом ведение учета и планирования может быть произведено в различных управленческих разрезах.

Намеченные выше направления совершенствования системы бюджетирования, анализа и контроля позволят предприятию существенно повысить эффективность своей работы.

Для бюджетирования и анализа финансовых потоков и структуры средств предприятия, ООО «Аутсорсинг-Риэлт» целесообразно использовать программу «1С: Финансовое планирование», которая представляет собой базовую версию компоненты «Оперативный учет» системы «1С:Предприятие». Выбор данной программы обуславливается ведением бухгалтерского учета на предприятии с применением программы 1С:Предприятие.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения программы «1С: Финансовое планирование».

Затраты на приобретение программы «1С: Финансовое планирование» (сетевая версия на 5 рабочих мест) составляет 96 тыс. руб.

Для деятельности ООО «Аутсорсинг-Риэлт» необходима многопользовательская лицензия до 5 рабочих мест, таким образом, затраты на приобретение программы составят 96 тыс. руб., установка программы осуществляется программистами предприятия, т.е. собственными силами.

Для установки рассматриваемой программы необходимо купить 4 новых компьютера общей стоимостью 215 тыс. руб., то есть общая сумма затрат составит 311 тыс. руб. Сокращение трудозатрат способствует росту производительности, таким образом, а трудозатраты сократятся примерно на 3%. То есть, если в 2021 г. затраты на оплату труда в бухгалтерии и экономическом отделе составляли 2154 тыс. руб., то экономия составляет 64,62 тыс. руб. в год.

Общая экономическая эффективность внедрения данной программы Э (в процентах) определяется как отношение результата деятельности от внедрения программы за период к соответствующим затратам:

$$\mathcal{E}_{3П} = \frac{64,62}{311} \times 100 = 20,8\%, \quad (1)$$

где 64,62 тыс.руб. в год – результат деятельности от внедрения программы;

311 тыс.руб. – общая сумма затрат.

Итак, общая экономическая эффективность затрат от внедрения программы «1С: Финансовое планирование» составила 20,8 %, т.е. реализация разработанной стратегии с экономической точки зрения эффективна.

Рекомендованная к внедрению программа окупится менее чем за два года.

3.2 Рекомендации по совершенствованию процесса бюджетирования ООО «Терра Ди Инканти»

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

Проблема 1. В ООО «Терра Ди Инканти» планированием продаж занимаются производственный отдел и начальники складов во главе с заместителем генерального директора по производству, квалификация данных сотрудников не позволяет проводить достаточно объективный анализ изменений.

Проблема 2. ООО «Терра Ди Инканти» не существует детализированного Положения о бюджетировании, на основании которого должен осуществляться бюджетный процесс. На данном предприятии составляется Приказ «О подготовке годового бюджета» на каждый планируемый период отдельно. В этом документе следует

отметить довольно существенный недостаток - отсутствие сроков рассмотрения и утверждения бюджетов. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что в ООО «Терра Ди Инканти» процесс бюджетирования должным образом не налажен. Исходя из выявленных проблем, можно предложить следующие рекомендации по их решению.

Рекомендации по решению первой проблемы.

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

Привлечение новых сотрудников приведет к изменению организационной структуры управления ООО «Терра Ди Инканти», а также к увеличению затрат на оплату труда. Расходы на оплату труда маркетолога составят 45 000 рублей ежемесячно.

Рекомендации по решению второй проблемы.

Положение о бюджетировании ООО «Терра Ди Инканти» должно включать следующие пункты.

Пункт 1. Назначение данного Положения.

Настоящее Положение определяет порядок, цели и задачи организации бюджетного управления, а также перечень бюджетов и участников бюджетного процесса. Положение предназначено для руководителей и специалистов, участвующих в процедуре бюджетного управления. Положение утверждается генеральным директором ООО «Терра Ди Инканти» и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами, вовлеченными в бюджетный процесс.

Пункт 2. Правоотношения, регулируемые данным Положением.

Настоящее Положение регулирует бюджетные правоотношения, возникающие между субъектами бюджетных правоотношений в процессе составления, рассмотрения, утверждения и контроля за

исполнением годового бюджета ООО «Терра Ди Инканти».

Пункт 3. Правовые основы осуществления бюджетных правоотношений в ООО «Терра Ди Инканти».

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

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

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

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

Годовой бюджет ООО «Терра Ди Инканти» включает операционные и финансовые бюджеты. Операционный бюджет - совокупность планируемых операций на предстоящий бюджетный период для сегмента или отдельной функции предприятия.

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

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

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

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

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

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

Целевые показатели – показатели стратегического плана, устанавливаемые в целом по предприятию и определяющие в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставит генеральный директор перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год. Отклонение - разница между запланированными (нормативными) и фактическими результатами.

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

Пункт 5. Цели и задачи бюджетирования.

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

Задачи, решаемые настоящим Положением:

- планирование деятельности ООО «Терра Ди Инканти»;
- анализ возникающих отклонений фактических значений от планируемых показателей;
- оценка деятельности и стимулирование с учетом достижения целевых показателей;

- контроль за исполнением бюджета.

Пункт 6. Структура бюджета ООО «Терра Ди Инканти».

Операционный бюджет предприятия включает:

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

Финансовый бюджет предприятия включает:

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

Пункт 7. Участники бюджетного процесса.

Участниками бюджетного процесса являются:

- генеральный директор ООО «Терра Ди Инканти»;
- заместитель генерального директора по финансам; - заместитель генерального директора по производству;
- начальники складов;
- служба маркетинга;
- начальник отдела по кадрам и социальному обеспечению;
- инженерно – техническая служба;
- отдел материально – технического снабжения;
- бухгалтерия;
- планово – экономический отдел.

Пункт 8. Порядок составления бюджета ООО «Терра Ди Инканти».

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

Операционные бюджеты формируются в следующей последовательности: бюджет продаж; бюджет оплаты труда; бюджет

себестоимости; бюджет общепроизводственных и управленческих расходов.

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

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

Пункт 9. Формирование бюджета продаж (таблица 15).

Таблица 15 – Формирование бюджета продаж

Мероприятие	Ответственное лицо	Срок составления	Срок утверждения	Срок утверждения
Согласование бюджетных форм	Заместитель генерального директора по финансам	03.10.2022	05.10.2022	07.10.2022
Планирование объемов услуг	Служба маркетинга	11.10.2022	14.10.2022	18.10.2022
Формирование ценовой политики	Заместитель генерального директора по финансам	11.10.2022	14.10.2022	18.10.2022

Пункт 10. Формирование бюджета оплаты труда, планирование на предстоящий год (таблица 16).

Таблица 16 – Формирование бюджета оплаты труда

Мероприятие	Ответственное лицо	Срок составления	Срок утверждения	Срок утверждения
Согласование бюджетных форм	Заместитель ген. директора по финансам	03.10.2022	05.10.2022	07.10.2022
Формирование численности	Отдел кадров	19.10.2022	20.10.2022	21.10.2022
Формирование фонда оплаты труда	Отдел кадров	24.10.2022	26.10.2022	31.10.2022

Пункт 11. Формирование бюджета себестоимости (таблица 17).

Таблица 17 – Формирование бюджета себестоимости

Мероприятие	Ответственное лицо	Срок составления	Срок утверждения	Срок утверждения
1	2	3	4	5
Согласование бюджетных форм	Заместитель ген. директора по финансам	03.10.2022	05.10.2022	07.10.2022
Формирование плана расходов связанных с оказанием транспортными услуг	Инженерно-техническая служба, планово-экономический отдел	03.11.2022	08.11.2022	10.11.2022
Формирование плана расходов связанных с организацией складской переработки	Начальники складов, планово-экономический отдел	03.11.2022	08.11.2022	10.11.2022

Пункт 12. Формирование бюджета общепроизводственных и управленческих расходов (таблица 18).

Таблица 18 – Формирование бюджета общепроизводственных и управленческих расходов

Мероприятие	Ответственное лицо	Срок составления	Срок утверждения	Срок утверждения
Согласование бюджетных форм	Заместитель ген. директора по финансам	03.10.2022	05.10.2022	07.10.2022
Обеспечение производственной инфраструктуры	Отдел материально-технического снабжения, бухгалтерия	11.11.2022	18.11.2022	21.11.2022
Офисное и транспортное обеспечение	Отдел материально-технического снабжения, бухгалтерия	14.11.2022	17.11.2022	21.11.2022
Формирование плана расходов по налогам	Бухгалтерия	11.11.2022	16.11.2022	22.11.2022
Формирование плана расходов на развитие информационных систем	Отдел материально-технического снабжения, бухгалтерия	10.11.2022	15.11.2022	21.11.2022
Планирование обеспечения связью и техникой	Отдел материально-технического снабжения, бухгалтерия	10.11.2022	15.11.2022	21.11.2022

Пункт 13. Формирование прогнозного отчета о финансовых результатах (таблица 19).

Таблица 19 – Формирование прогнозного отчета о финансовых результатах

Мероприятие	Ответственное лицо	Срок составления	Срок утверждения	Срок утверждения
Согласование бюджетных форм	Заместитель ген. директора по финансам	03.10.2022	05.10.2022	07.10.2022
Составление прогнозного отчета о финансовых результатах	Планово-экономический отдел, бухгалтерия	28.11.2022	30.11.2022	02.12.2022

Пункт 14. Формирование прогнозного платежного бюджета и прогнозного бухгалтерского баланса (таблица 20).

Таблица 20 – Формирование прогнозного платежного бюджета

Мероприятие	Ответственное лицо	Срок составления	Срок утверждения	Срок утверждения
Согласование бюджетных форм	Заместитель генерального директора по финансам	03.10.2022	05.10.2022	07.10.2022
Составление прогнозного платежного бюджета	Планово-экономический отдел, бухгалтерия	05.12.2022	08.12.2022	09.12.2022
Составление прогнозного платежного баланса	Планово-экономический отдел, бухгалтерия	12.12.2022	15.12.2022	20.12.2022

Таким образом, Положение о бюджетировании, представленное выше позволяет более детально представить бюджетный процесс ООО «Терра Ди Инканти».

3.3 Рекомендации по совершенствованию процесса ООО «ЦМСГрупп»

Выделим основные проблемы, возникающие при постановке системы бюджетирования в ООО « ЦМСГрупп »: отсутствие четких стратегических целей; неверное определение решаемых задач; неправильный выбор ведущего менеджера проекта; возможное отсутствие единой нормативной базы и единой терминологии; неверное определение центров финансовой ответственности (ЦФО); отсутствие четкого механизма взаимодействия ЦФО в процессе бюджетирования; отсутствие определенных ответственных за бюджетные показатели. Чтобы внедряемая система была работающей, нужна связь между бюджетированием и мотивацией персонала.

Очень важно также, чтобы схема бюджетирования была индивидуальна в соответствии со структурой бизнеса компании, а управленческий учет был непосредственно связан с составлением бюджета.

Для успешной постановки и внедрения бюджетирования в ООО « ЦМСГрупп » необходимо следующее:

а) Разработка и утверждение единых условий, на основании которых будет строиться система бюджетирования. Данные условия должны отражать:

- 1) порядок определения и использования понятий и терминов;
- 2) принципы, на которых будет основана система бюджетирования;
- 3) финансовую структуру предприятия (т.е. состав подразделений - центров ответственности и совокупность связей между ними);
- 4) методологию формирования основного бюджета предприятия;

5) содержание бюджетов, формируемых в рамках основного бюджета компании;

б) методики сбора и анализа фактической учетной информации для проведения контроля выполнения основного бюджета.

б) Разработка и внедрение управленческих процедур, с помощью которых реализуется система бюджетирования. Результатом решения данной задачи будет формирование совокупности нормативно-распорядительных документов (управленческих регламентов, стандартов предприятия) в области бюджетного управления.

в) Автоматизация процессов бюджетирования. Практика показывает, что решение этой задачи следует начать с использования программы Excel как начального варианта автоматизации.

Для решения такого большого перечня задач и взаимосвязей между огромным массивом информации в практику деятельности ООО «ЦМСГрупп» необходимо ввести комплексную программу 1С:ERP Управление строительной организацией 2.

Программа 1С:ERP включает в себя вышеперечисленные модули(подсистемы) и реализует необходимый обмен данных между этими модулями (подсистемами). В 1С:ERP реализована возможность создания и хранения сметной документации, и графиков календарного планирования, и бюджетов, и фактических данных бухгалтерского и управленческого учета, а также взаимообмен данных между этими массивами данных.

Таким образом, реально работающая система бюджетирования в ООО «ЦМСГрупп» позволит достигнуть дальнейших стратегических задач и дальнейшего экономического роста.

Внедрение системы бюджетирования позволяет повысить эффективность производства и конкурентоспособность ООО «ЦМСГрупп» на строительном рынке. Анализ исполнения бюджетов обеспечивает прозрачность хозяйственной деятельности ООО «ЦМСГрупп», что является

важным условием ее инвестиционной привлекательности.

Система бюджетирования ООО «ЦМСГрупп» должна соответствовать следующим принципам: единство и согласование целей планирования бюджетов с участием всех категорий работников и особенно исполнителей; соподчиненность показателей в различных видах бюджетов; ответственность за контролируемые показатели бюджетов; постоянство целей и точность; гибкость реагирования на изменения внутренней и внешней среды предприятия; последовательность и непрерывность разработки; соответствие системе бухгалтерского финансового и управленческого учета.

В целом система бюджетирования ООО «ЦМСГрупп» должна быть эффективной, предусматривать систему управления по отклонениям и содержать в себе механизмы мотивации работников.

Непосредственно формирование бюджета следует начать с определения доходов фирмы в плановом году, т.е. с составления бюджета продаж. Но, как было сказано в предыдущем параграфе, цикл строительства не зависит от плана продаж, и построение процесса бюджетирования в строительстве на основе бюджета продаж невозможно.

В таблице 21 проведем расчет плановой суммы амортизационных отчислений предприятия.

Таблица 21 – Расчет плановой суммы амортизационных отчислений на 2023 г.

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Стоимость амортизируемых основных фондов на начало года	18252
Среднегодовая стоимость вводимых основных фондов	2697
Среднегодовая стоимость выбывающих основных фондов	1564
Среднегодовая стоимость полностью амортизированного оборудования	759
Среднегодовая стоимость амортизируемых основных фондов	19385
Средняя норма амортизации, %	10,1
Сумма амортизационных отчислений	1958
Использование амортизационных отчислений на капитальные вложения	-

По данным таблицы 21, предприятием в 2023 г. планируется ввести значительное количество новых основных средств, за счет чего возрастет сумма амортизационных отчислений - до 1958 тыс. руб.

Далее составим смету затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг – таблица 22.

По данным таблицы 22, общая сумма затрат ООО «ЦМСГрупп» запланирована в объеме 152427 тыс. руб., в том числе за 4 квартал – 38107 тыс. руб., а объем товарной продукции – 213125 тыс. руб., в том числе за 4 квартал – 53281 тыс. руб.

Таблица 22 – Смета затрат на производство и реализацию строительных работ и услуг на 2023 г.

Статьи затрат	Всего за год	В т.ч. за IV квартал
Материальные затраты	83256	22914
Затраты на оплату труда	21400	5350
Амортизация основных средств	1958	490
Прочие затраты	35941	8985
в т.ч. налоги, относимые на себестоимость продукции, включая единый социальный налог	8398	2100
Итого затрат на производство	150953	37738
Списано на непроизводственные счета	36	9
	214	54
Затраты на валовую продукцию		
Изменение остатков незавершенного производства	56	14
Изменение остатков по расходам будущих периодов	14	4
Производственная себестоимость товарной продукции	151273	37818
Внепроизводственные расходы	1154	289
Полная себестоимость товарной продукции	152427	38107
Товарная продукция в действующих ценах без НДС	213125	53281

При этом материальные затраты составят 83256 тыс. руб., а затраты на оплату труда – 21400 тыс. руб. В таблице 23 проведем расчет плана продаж ООО «ЦМСГрупп».

По данным таблицы 23, предприятием в 2023 г. планируется ввести в эксплуатацию 36 жилых домов в загородном коттеджном поселке, причем наибольшее количество – во 2 и 3 кварталах.

Таблица 23 – План продаж на 2023 г.

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Прогнозируемые продажи строительных объектов, шт.	8	9	11	8	36
Цена за ед., тыс.руб.	5687,5	5833,3	5840,9	6359,4	5920,1
Объем продаж, тыс.руб.	45500	52500	64250	50875	213125

В 4 квартале цена объектов значительно возрастет, что обусловлено стремлением ООО «ЦМСгрупп» продать как можно большую часть объектов в весенне-летний период. Далее проведем расчет оплаты за 1 квартал 2023 г. (таблица 24).

Таблица 24 – Расчет оплаты объектов строительства за 1 квартал 2023 г.

Категория покупателей	Объем отгрузки, тыс.руб.	Размер оплаты по факту отгрузки, %	Сумма оплаты по факту отгрузки, тыс.руб.	Объем отгрузки в кредит, тыс.руб.
Постоянные крупные	28437,5	50	14218,75	14218,75
Постоянные мелкие	11375	100	11375	-
Прочие (частные лица)	5687,5	100	5687,5	-

По данным таблицы 24, можно сказать, что для постоянных покупателей ООО «ЦМСгрупп», предусмотрена система рассрочки платежа. Так для крупных покупателей, купивших сразу 5 домов, она составила за 1 квартал 2023 г. 50%.

С учетом данных таблицы 24, составим таблицу 25.

По данным таблицы 25, наибольшая часть поступлений ожидается в 3 квартале 2023 г., а общая сумма выручки за год составит 267309 тыс. руб.

В ООО «ЦМСгрупп» совместные продукты встречаются относительно редко в силу того, что каждый объект предполагает отдельную калькуляцию затрат.

Таблица 25 – Прогнозируемые поступления денежной наличности ООО «ЦМСГрупп» на 2023 г. с разбивкой по кварталам, тыс. руб.

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Дебиторский долг на начало 2023 г.	15850	15850	-	-	31700
Поступления от продаж 1 квартала	31281,25	7109,4	7109,4	-	45500
Поступления от продаж 2 квартала	-	35000	8750	8750	52500
Поступления от продаж 3 квартала	-	-	43806,8	10221,6	54028,4
Поступления от продаж 4 квартала	-	-	-	38156,3	38156,3
Поступления от продаж за год	47131	57959	105091	57128	267309

Однако, если предполагается строить несколько объектов одновременно, затраты на разработку проектной документации могут быть единовременны, относиться ко всем строящимся объектам и должны быть распределены между ними пропорционально какому-либо показателю. Речь идет прежде всего о геологических исследованиях, архитектурных и инженерных разработках.

Разрабатывать проектную документацию для каждого объекта в таком случае нецелесообразно, так как все объекты одинаковы как по своему назначению, так и по технологии строительства, хотя их итоговая рыночная стоимость может различаться в силу нацеленности на разные ценовые сегменты, инфраструктуру и т.п.

Для распределения затрат комплексных производств используется метод стоимости продаж. Комплексные затраты распределяются на основе рыночной стоимости продуктов в точке раздела.

Так, например, комплексные затраты по проектам «Загородный дом» и «Капитальный гараж» составили 1000 тыс. руб.

На проект «Загородный дом» распределено 487 тыс. руб. (1000 тыс. руб. x 40 000 тыс. руб./82 000 тыс. руб.).

На проект «Капитальный гараж» распределено 513 тыс. руб. (1000 тыс. руб. x 42 000 тыс. руб./82 000 тыс. руб.).

Таблица 26 – Распределение затрат в ООО «ЦМСГрупп»

Наименование объекта	Количество объектов, шт.	Рыночная стоимость объекта, тыс. руб.	Стоимость продаж, всего, тыс. руб.
Проект «Загородный дом»	6	6700	40000
Проект «Капитальный гараж»	14	3000	42000
Итого:	20	-	82000

В таблице 27 составим бюджет финансовых результатов ООО «ЦМСГрупп».

Таблица 27 – Бюджет финансовых результатов ООО «ЦМСГрупп» на 2023 г.

Показатели	Сумм, тыс. руб.
Продажи	267309
Себестоимость реализованной продукции	152427
Валовая прибыль	114882
Коммерческие расходы	19983,0
Управленческие расходы	36974,2
Прибыль от продаж	57924,8

По данным таблицы 27, сумма прибыли от продажи на 2023 г., составляет 57924,8 тыс. руб. Значительная доля расходов предприятия - это управленческие расходы.

В таблице 28 приведен Бюджет активов и пассивов (баланс) на 31.12.2023 г.

Таблица 28 – Бюджет активов и пассивов (баланс) на 31.12.2023, тыс. руб.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Основные средства:	-	Капитал	100 000
Оборудование	200 000	Накопленная прибыль (5)	77 118,5
Амортизация (3)	(60 000)	Кредиторская задолженность (4)	3800
Итого основных средств	140 000	-	-
Текущие активы:		-	-
Запасы	5668,5	-	-
Денежные средства (1)	7750	-	-
Дебиторская задолженность (2)	27 500	-	-
Итого текущих активов	40 918,5	-	-
Итого активов	180 918,5	Итого пассивов	180 918,5

В процессе разработки проекта финансового плана ООО «ЦМСГрупп» целесообразно использовать следующие методы: экономического анализа и синтеза; экстраполяции; прямого счета; нормативный; многовариантности; балансовый.

Таким образом, система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные стороны деятельности организации (производство, сбыт, финансы) и координирующей их. Причем при принятии управленческих решений на всех уровнях акцент ставится на финансовой стороне, что дает возможность достичь таких целей, как оптимизация затрат, максимизация прибыли, сбалансированность привлекаемых финансовых ресурсов с осуществляемыми расходами и временная координация денежных потоков, а следовательно, в целом – улучшение финансового положения ООО «ЦМСГрупп».

Заключение

В заключении данной выпускной квалификационной работы стоит отметить, что процесс бюджетирования непосредственно связан с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учётом. Одним из способов обеспечения надежной системы экономической безопасности предприятия является внедрение в практику управления хозяйствующим субъектом методики бюджетирования.

Бюджетирование можно рассматривать как технологию, используемую в управлении, которая позволяет проводить мониторинг осуществления целей. В основе бюджетирования лежит планирование ключевых показателей деятельности предприятия, начиная от ресурсов, до составления планового баланса и отчета о финансовых результатах и проведение планового анализа возникающих отклонений в использовании ресурсов организации, доходов и расходов, которые получают от ведения хозяйственной деятельности на любом управленческом уровне в течение отчетного периода и по его итогам. Данный процесс носит непрерывный характер.

Многие экономисты рассматривают бюджет как план, однако понятия «план» и «бюджет» нужно разграничивать. План включает в себя весь перечень действий, направленных на достижение поставленных перед организацией целей, при этом учитываются не только количественные данные, но и конкретные мероприятия, реализация которых направлена на достижение плановых показателей. В зависимости от типа, бюджет составляется в стоимостных или натуральных измерениях. Таким образом, бюджетирование является более узким, по сравнению с финансовым планированием, понятием.

Предлагается следующая концепция структурного построения системы контроллинга бюджетирования на предприятии:

- систематизация и определение объективных закономерностей, выражающих наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции

и устойчивые взаимосвязи контроллинга в системе бюджетирования предприятия;

- выделение принципов контроллинга бюджетирования в общей системе принципов управления, которые под воздействием закономерностей формируют требования к целям, функциям, задачам и методам системы контроллинга бюджетирования;

- определение роли и места системы контроллинга бюджетирования в выявлении, формировании, согласовании и реализации целей в многоуровневой системе бюджетирования предприятия;

- определение функций, реализация которых направлена на эффективное обоснование, обеспечение и решение возникших внутренних и внешних противоречий и отклонений в процессе бюджетирования;

- проведение классификации и систематизации задач контроллинга бюджетирования на основе структурно-функционального подхода, которые обеспечивают системную реализацию функций контроллинга бюджетирования предприятия;

- исследование количественных и качественных моделей и методов, усовершенствование их или разработка новых инструментов и рекомендаций по их использованию для решения задач контроллинга бюджетирования на предприятии.

Основополагающим результатом концепции структурного построения системы контроллинга бюджетирования является исследование закономерностей, принципов, функций, целей, задач и методов, которые позволяют выделить и сформировать систему контроллинга бюджетирования для предприятия.

Таким образом, реально работающая система бюджетирования на предприятии позволит достигнуть дальнейших стратегических задач и дальнейшего экономического роста. Внедрение системы бюджетирования позволяет повысить эффективность производства и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Список используемых источников

- 1 Барт А.А. Сущность и структура механизма экономической безопасности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд.- 2015. – 499 с.
- 2 Бендигов М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2012. — №2. – С. 67.
- 3 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: моногр. / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 224 с.
- 4 Бланк, И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – М. : SmartBook, 2023. – 776 с.
- 5 Богомолов В.А. Экономическая безопасность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М., 2014. - 295 с.
- 6 Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос / [Пер. с англ.]. – М.; СПб. : Вершина, 2015. – 336 с.
- 7 Васильева А. О., Васильев А. И. Бюджетирование как эффективный способ обеспечения экономической безопасности организации // Актуальные исследования. 2021. №24 (51). С. 81-83. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/2613-byudzhetrovanie-kak-effektivnij-sposob-obesp>. – 25.04.2022.
- 8 Васина А.А. - Анализ финансового состояния компании, - Москва: ИКФ «Альф». – 2012 год, - 164 с.
- 9 Глотова И.И. Угрозы экономической безопасности и направления их нейтрализации в системе экономической безопасности предприятия. // Глотова И.И., Томилина Е.П. / Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. - 2016. - 29-33 с.

10 Демин В.П. Служба безопасности предприятия (организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности), М, 2015. - 310 с.

11 Егорова М.В. Финансовая безопасность предприятия и ее угрозы и влияние на экономическую безопасность предприятия // Социально-экономические проблемы в современной России. Сборник научных трудов преподавателей и магистрантов. М., 2017. - С. 62-65.

12 Загарских В.В. Система бюджетирования как основа сметного планирования // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 44. – С. 30-40.

13 Заграноеская А.В. Системное исследование организации: Методические рекомендации по написанию проекта системного исследования организации. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 499 с.

14 Залятдинова А. Б., Семенова А. Н., Гузь Е. Ю. Роль внутреннего аудита в системе экономической безопасности компании // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 156-159. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/142/39920/>. – 15.04.2022.

15 Иванова, Л. К. Экономическая безопасность предприятия / Л. К. Иванова // Экономическая безопасность: концепция, стандарты. – 2023. – Т. 17, № 7 (60). – С. 30–33.

16 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2023. – 322 с.

17 Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. - 2016. - №3. - С. 14-17.

18 Роль бухгалтерского учета, контроля и аудита в обеспечении экономической безопасности России : сборник научных трудов. Вып. 5. - Москва : Научный консультант, 2017. - 106 с. - ISBN 978-5-9909964-8-9.

19 Санникова, И. Н. Экономическая безопасность : учебное пособие / И. Н. Санникова, Е. А. Приходько. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2018. - 103 с. - ISBN 978-5-7782-3693-6.

20 Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 112 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-015705-4.

21 Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / под общ. ред. Е. А. Разумовской – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.

22 Шкурко, В. Е. Статистические исследования в сферах предпринимательства и экономической безопасности : учебное пособие / В. Е. Шкурко. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА : Изд-во Урал. ун-та, 2022. - 176 с. - ISBN 978-5-9765-5030-8 (ФЛИНТА) ; ISBN 978-5-7996-3028-7.

23 Шумилина В. Е., Абдуллаева К. Н., Сушкова Т. В. Пути повышения финансовой устойчивости предприятия для обеспечения экономической безопасности // Современные проблемы экономической безопасности, учета и права в Российской Федерации. Том Aus publishers. – 2019. – С. 55-64.

24 Шумилина В. Е., Грушина В. А., Головкин Е. А. Экономическая безопасность в системе устойчивого функционирования предприятия // Экономическая безопасность, учет и право в Российской Федерации: реалии и перспективы. Том I. Aus Publishers. – 2019. – С. 81-85.

25 Шумилина В. Е., Раецкий А. А. Методы управления предпринимательскими рисками // Экономическая безопасность, учет и право в Российской Федерации: реалии и перспективы. Том 3. Aus publishers. – 2019. – С. 36-40.

26 Fyodorova A.Y. The financial safety and factors influencing it // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – №8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-financial-safety-and-factors-influencing-it>. – 24.11.2022.

27 Gromova A.S. THE IMPORTANCE OF BUDGET AND FINANCIAL ASSETS IN ENSURING ECONOMIC SECURITY BUDGET POLICY // Modern problems of science and education. – 2015. – № 1 (part 1) – P. 702-702.

28 Kormushkina L.A. , Kormilkin E.D. , Ilyakov I.E. Ekonomicheskaja bezopasnost organizatsii predpriiatiia [Economic security of the organization (enterprise): textbook] Moscow, RIOR : INFRA-M, 2017. 304 p. Available at: <https://doi.org/10.12737/22946> mmm. (in Russian)

29 Nadiya Rushchyshyn, Uliana Nikonenko, Zoryana Kostak Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning // Baltic Journal of Economic Studies. – 2017 – №4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formation-of-financial-security-of-the-enterprise-based-on-strategic-planning>. – 24.11.2022.

30 Uktamov H.F. Problems of Evaluation and Procuring Economic Security At Enterprises. Asian Journal of Technology & Management Research. Vol.10 - Issue: 01 [Jun-2020]. 123-129. <http://globalimpactfactor.com/asian-journal-of-technology-management-research>.

Приложение А

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Аутсорсинг-РИЭЛТ»

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	21.04.2022
Номер выгрузки информации	№ 0710099_7719277565_2021_000_20220421_44abe0eb-4326-441d-a833-f28df8b585a1
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "Аутсорсинг-РИЭЛТ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 21.04.2022</i>	
ИНН	7719277565
КПП	770201001
Код по ОКПО	70166570
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	69.20
Местонахождение (адрес)	129110, Москва г, Олимпийский пр-кт, дом № 7, этаж 3, пом/комн XIII/11
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Продолжение Приложения А

ИНН 7719277565
КПП 770201001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2021 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	62	157	251
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	62	157	251
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	1 916	2 439	1 593
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 956	798	207
	Прочие оборотные активы	1260	334 828	186 257	104 726
	Итого по разделу II	1200	338 700	189 494	106 526
	БАЛАНС	1600	338 762	189 651	106 777

Продолжение Приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 479	4 407	4 341
	Итого по разделу III	1300	4 489	4 417	4 351
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	251 590	167 710	94 250
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	251 590	167 710	94 250
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	8 751	5 482	2 473
	Кредиторская задолженность	1520	73 932	12 042	5 703
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	82 683	17 524	8 176
	БАЛАНС	1700	338 762	189 651	106 777

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение Приложения А

ИНН 7719277565
КПП 770201001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	62 120	58 651
	Себестоимость продаж	2120	(29 300)	(64 798)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	32 820	(6 147)
	Коммерческие расходы	2210	(75)	(345)
	Управленческие расходы	2220	(32 641)	(11 114)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	104	(17 606)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	17 690
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	104	84
	Налог на прибыль ⁵	2410	(22)	(17)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(22)	(17)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	(10)	(1)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	72	66
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	72	66

Продолжение Приложения А

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2021 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль ⁸	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

⁸ Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Приложение Б

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Терра Ди Инканти»

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	20.09.2022
Номер выгрузки информации	№ 0710099_5036139809_2021_000_20220920_d8efbee6-8f31-4ed5-960d-1f92d172850a
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "Терра Ди Инканти"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 20.09.2022</i>	
ИНН	5036139809
КПП	503601001
Код по ОКПО	33003485
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.20
Местонахождение (адрес)	142184, Московская обл, Подольск г, Климовск мкр, Западная ул, д. № 3А, стр. 1, ком. 40
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Рисунок Б.1 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Терра Ди Инканти»

Продолжение Приложения Б

ИНН 5036139809
КПП 503601001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2021 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	133	173	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	1 124 195	990 142	573 907
	незавершенное строительство		1 052 646	904 513	490 933
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	1 124 328	990 315	573 907
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	178 570	385 975	534 909
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	126 524	143 441	77 037
	Дебиторская задолженность по договорам долевого участия	1230	1 655 157	691 733	224 943
			1 193 620	306 488	18 122
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	455 801	558 127	1 076 775
	аккредитивы		455 269	557 074	-
	Прочие оборотные активы	1260	19 930	17 964	21 356
	Итого по разделу II	1200	2 435 982	1 797 240	1 935 019
	БАЛАНС	1600	3 560 310	2 787 555	2 508 927

Информация из ресурса БФО
20.09.2022 21:08

ИНН 5036139809

Страница 2 из 13

Рисунок Б.2 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Терра Ди Инканти»

Продолжение Приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	82 245	82 245	82 245
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	531 738	13 317	10 750
	Итого по разделу III	1300	613 983	95 562	92 995
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	1 144 994	1 199 446	1 379 726
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	1 436 435	1 021 874	753 242
	по договорам долевого участия		1 339 533	924 971	-
	Итого по разделу IV	1400	2 581 430	2 221 320	2 132 968
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	41 820	51 613	23 247
	Кредиторская задолженность	1520	323 077	419 060	259 717
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	364 897	470 673	282 964
	БАЛАНС	1700	3 560 310	2 787 555	2 508 927

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение Приложения Б

ИНН 5036139809
КПП 503601001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	1 022 886	115 579
	Себестоимость продаж	2120	(314 711)	(103 444)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	708 175	12 135
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(6 423)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	701 752	12 135
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	447	-
	Прочие расходы	2350	(43 819)	(8 265)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	658 380	3 870
	Налог на прибыль ⁵	2410	(139 959)	(1 302)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(139 959)	(1 302)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	(1)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	518 420	2 568
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	518 420	2 568

Информация из ресурса БФО
20.09.2022 21:08

ИНН 5036139809

Страница 4 из 13

Рисунок Б.4 – Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Терра Ди Инканти»

Продолжение Приложения Б

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Примечания

³ Указывается номер соответствующего пояснения.

⁴ Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

⁵ Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

⁶ Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

⁷ Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

Лист представляется за отчетный период 2021 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль ⁸	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

⁸ Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Приложение В

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ЦМСГРУПП»

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	04.03.2023
Номер выгрузки информации	0710096_9731039987_2021_000_20230304_751421a5-ccf0-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЦМСГРУПП"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 04.03.2023</i>	
ИНН	9731039987
КПП	773101001
Код по ОКПО	39436707
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	41.20
Местонахождение (адрес)	643,121351,77,,,,Молодогвардейская ул,58,,Этаж 2 Комната 10а
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

Продолжение Приложения В

ИНН 9731039987
КПП 773101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 год	На 31 декабря 2019 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	20 229	6 347	1 404
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	10 000	10 877	10 796
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	972	5 099	1 224
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	6 708	13 581	11 475
	БАЛАНС	1600	37 909	35 904	24 899
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	10	10	18
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	3 425	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	0	-	3 000
	Кредиторская задолженность	1520	34 474	35 894	21 881
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	37 909	35 904	24 899

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Продолжение Приложения В

ИНН 9731039987
КПП 773101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года.	На 31 декабря 2020 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	159 139	93 280
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(146 988)	(85 916)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	30
	Прочие расходы	2350	(110)	(159)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(2 408)	(1 447)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9 633	5 788

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).