

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: «Бюджетирование как способ управления организацией»

Обучающийся

К. А. Дубко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бюджетирование как способ управления организацией

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, состоящих, заключения, списка используемой литературы и приложений из: 76 страниц, 16 таблиц, 12 рисунков, 46 использованных источников

Ключевые слова: бюджет, планирование, бюджетирование, план, прибыль.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

– раскрыть сущность и функции бюджетирования, оценка эффективности;

– рассмотреть понятие бюджета и его виды;

– исследовать автоматизацию системы бюджетирования на предприятии;

– представить экономическую характеристику предприятия;

– оценить действующую систему бюджетирования и планирования бюджета на предприятии;

– разработать рекомендации по совершенствованию бюджетирования в системе финансового управления;

– оценить эффективность предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – ООО «Кейтеринг Владивосток».

Предмет исследования – процесс бюджетирования и управления финансами предприятия.

Содержание

Введение.....	6
1 Основные аспекты современного бюджетирования как способа управления организацией.....	8
1.1 Сущность и функции бюджетирования, оценка эффективности	8
1.2 Понятие бюджета и его виды	14
1.3 Автоматизация системы бюджетирования на предприятии	20
2 Анализ и оценка действующей системы бюджетирования и планирования бюджета на предприятии.....	27
2.1 Экономическая характеристика предприятия	27
2.2 Оценка действующей системы бюджетирования и планирования бюджета на предприятии	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования	42
3.1 Совершенствование бюджетирования в системе финансового управления.....	42
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.....	51
Заключение	58
Список используемой литературы	61
Приложение А Бухгалтерский баланс	67
Приложение В Исполнение бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток».....	71
Приложение Г Лист контроля выполнения нормативных показателей бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток».....	72

Введение

В условиях нестабильной экономической ситуации становится необходим постоянный контроль доходов и расходов, а также движения денежных средств, которые трудно осуществить без планирования. Для этого внедряют бюджетирование на предприятии и используются в управленческом учете. Однако для многих бюджеты означают только планы продаж, производства, использования материальных и трудовых ресурсов или вообще расчет отдельных показателей, что значительно сужает возможности бюджетирования, ведь для управления целесообразным также учет реализации стратегии и распределения ресурсов и т.д. Это обосновывает актуальность этого исследования.

Исходя из этого проблема управления для отечественных предприятий недостаточно исследована, требует углубленного теоретического обоснования и обобщения ее практических аспектов. Особая практическая значимость данной проблемы диктует необходимость анализа и обобщения имеющихся исследований зарубежных и отечественных ученых в сфере создания эффективной системы бюджетирования, релевантной задачам, необходимостью идентификации и оценки составляющих этого процесса и степени интенсивности их влияния на эффективность организации необходимости целостного системного подхода к проблеме управления процессом бюджетирования как составляющей развития организации и обеспечения устойчивой конкурентной позиции.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования.

Для достижения цели были определены и решены следующие задачи:

- раскрыть сущность и функции бюджетирования, оценка эффективности;
- рассмотреть понятие бюджета и его виды;
- исследовать автоматизацию системы бюджетирования на

предприятию;

- представить экономическую характеристику предприятия;
- оценить действующую систему бюджетирования и планирования бюджета на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию бюджетирования в системе финансового управления;
- оценить эффективность предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – ООО «Кейтеринг Владивосток».

Предметом исследования является процесс бюджетирования и управления финансами предприятия.

Методологической основой исследования являются основные положения экономической теории, методы научного познания. В частности, в процессе решения поставленных задач использовались: абстрактно-логический метод; метод сравнительных характеристик и методы анализа и синтеза; статистический метод; экономико-математический метод.

Нормативно-правовую основу (базу) исследования составили законодательные и нормативные акты по вопросам деятельности стратегии предприятия.

Информационную базу исследования составляют законодательные и нормативные документы, отчетность ООО «Кейтеринг Владивосток» (Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах), материалы Internet-ресурсов.

1 Основные аспекты современного бюджетирования как способа управления организацией

1.1 Сущность и функции бюджетирования, оценка эффективности

Современный экономический климат создает такую бизнес-среду, которая требует принятия новых подходов к управлению операциями бизнес-процесса на всех этапах цикла управления. Как в теории, так и на практике существуют разные методы и инструменты управления, возникшие в XIX веке, развивались и совершенствуются до настоящего времени. Эта ситуация одинаково справедлива и для бюджетирования в разных сферах экономической деятельности. Среди ученых наблюдаются разные взгляды по определению понятия «бюджетирования». Бюджетирование – процесс планирования будущих операций предприятия и оформление его результатов посредством системы бюджетов [3, с. 125]. Э.В. Айкин объясняет процесс бюджетирования как целостную интегрированную систему, которая обеспечивает взаимосвязь и взаимозависимость процессов планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений на уровне отдельных структурных подразделений и предприятия в целом [4, с. 5]. Рассматривая данное определение, можно заметить, что в основу трактовки дефиниции «бюджетирования» положены основные функции управления: планирование, контроль, анализ и принятие решений. Несколько иного мнения Ворст, Й., Ревентлоу П.: бюджетирование является инструментом управления предприятием в целом посредством финансовых планов [12, с. 356]. Вместе с тем авторы рассматривают процесс бюджетирования с двух сторон:

– во-первых, бюджетирование – процесс (разработка и составление бюджетов, калькуляций и т.п.) [51];

– во-вторых, это управленческая технология (основа для принятия обоснованных управленческих решений).

По нашему мнению, бюджетирование – это системный процесс финансового планирования будущих операций и хозяйственных процессов предприятия путем составления и оформления бюджетов с целью принятия эффективных управленческих решений. Нам импонирует подход отдельных авторов, рассматривающих формулировку целей бюджетирования по иерархическим уровням. Так Е.Е. Карпов [18, с. 155] отмечает двухуровневую систему целей бюджетирования и предлагает относить к первому уровню следующие цели [50]:

- получение прогноза финансово-хозяйственного состояния предприятия;

- согласование плановых финансово-экономических показателей;

- определение системы ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия [49];

- проведение сценарного анализа; формирование системы контроля.

Второй уровень целей, по мнению этого автора, должен конкретизировать цели первого уровня. Итак, по результатам анализа и систематизации позиций других авторов в контексте двухуровневой системы целей бюджетирования, считаем целесообразным к целям первого уровня относить именно такие общие цели [48]:

- определение и реализация стратегии развития предприятия, направленная на повышение эффективности его функционирования;

- разработка общей концепции ведения бизнеса: планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом на определенный период времени [47];

- создание на предприятии системы координат, которая определяет состояние бизнеса в настоящее время и его перспективы в будущем, и служит основой для разработки и принятия управленческих решений в финансовой сфере. Исходя из указанной цели процесса бюджетирования, его задачами будут:

- прогнозирование финансово-экономического состояния предприятия;

– гармонизация целей предприятия и его подразделений с планами их действий [46];

– согласование с подразделениями и утверждение плановых финансово-экономических показателей;

– закрепление финансовых полномочий и ответственности за участниками бюджетного процесса; разработка средств мотивации [45];

– учет, контроль и анализ финансово-экономического состояния предприятия» [11, с. 16-17]. Организация процесса бюджетирования базируется на соблюдении определенных принципов. Однако среди экономистов и ученых нет единого мнения по поводу выделения таких принципов (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы бюджетирования

Принципы бюджетирования	Характеристика принципов
Принцип участия (партисипативности)	Означает, что каждое структурное подразделение и каждый специалист компании независимо от занимаемой должности и исполняемых им обязанностей принимает участие в составлении бюджетов предприятий [44];
Принцип ответственности	Способствует осознанию работниками своей обязанности перед компанией и понимания сущности и значения своих поступков, согласования их с обязанностями и задачами, возникающими в связи с потребностями компании [43].
Принцип непрерывности	Выражается сочетание перспективных и текущих планов. В процессе непрерывного планирования происходит заметное сближение фактических и плановых характеристик деятельности компании [42].
Принцип координации	выражается в том, что невозможно планировать деятельность одного подразделения предприятия без взаимосвязи с другими подразделениями и всевозможные изменения в планах одной структурной единицы должны отразиться в планах других [41];
Принцип точности	Выражается в том, что каждый план должен состоять из точности, требующей достижения предприятием, с учетом его финансового положения и положением на рынке [40].
Принцип полноты	Все операции, влияющие на движение денежных средств предприятия или его финансовые результаты, должны быть отражены в бюджете [39].
Принцип гибкости	предоставляет бюджетам и планам возможность изменяться при возникновении непредвиденных обстоятельств, в случае изменения в среде функционирования показатели бюджетов должны корректироваться; соответственно

Продолжение таблицы 1

2	3
Принцип прозрачности	Предполагает, что бюджеты должны составляться таким образом, чтобы все работники, участвующие в его выполнении, четко понимали задачу, которая перед ними ставится, и имели стимул его выполнения.
Принцип периодизации	Бюджеты обязаны быть разбиты на определенные периоды, длина которых определяется спецификой деятельности компании (неделя, декада, месяц и т.д.) [38].

Таким образом, система бюджетирования предприятия, действующая с соблюдением перечисленных принципов, может выполнять свои функции на предприятии.

В литературе выделяют следующие функции бюджетирования [1;12;14]: планирование, координация подразделений, контроль и анализ текущей деятельности, стимулирование работников [37].

Целесообразно введение еще двух функций «стратегического целеустановление» и «распределения ресурсов». Функция стратегического целенаправления позволит согласовать тактические меры с точки зрения стратегического направления. Бюджетирование ресурсов, на наш взгляд, является процессом нахождения оптимального критерия их использования, а потому становится определяющей функцией бюджетирования в современных условиях [36].

Такой подход к пониманию функций бюджетирования, по нашему мнению, дает возможность не только его системного представления, а понимание того, что бюджетирование в процессе своей реализации выходит за пределы чисто функции планирования, охватывая полный управленческий цикл, то есть способно органически быть реализованным во всех функциях управления [35].

С этих позиций система бюджетирования может являться основой функционирования и развития предприятия. Классификация функций бюджетирования представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация функций бюджетирования

Функция бюджетирования	Характеристика функции
Стратегическое целеустановление	Позволяет выразить цели предприятия и определить их выполняемость в краткосрочной перспективе. Функция стратегического целеустановления вместе с функцией стимулирования работников позволяет довести стратегические цели до ответственных сотрудников предприятия.
Планирование	Это разработка денежных планов компании. Разработка методик планирования. Определение объема находжений и потерь. Предоставление информации для составления планов. Осуществление прогнозов деятельности. Разработка бизнес-стратегии
Координация подразделений	Интерпретация причин отклонений плана от факта и разработка предложений по уменьшению отклонений. Разработка мер воздействия на бизнес-объекты. Принятие мер по поощрению положительных результатов и корректировке отрицательных показателей.
Контроль и анализ текущей деятельности	Сравнение плановых и фактических показателей для увеличения оценки степени достижения целей. Установка допустимых пределов отклонений от плана. Анализ отклонений. Выделение сферы ответственности
Распределения ресурсов	Непосредственно весь процесс бюджетирования направлен на гармоничное использование ресурсов и достижение максимальной эффективности имеющихся.

Подтверждение такого мнения можно найти в ряде последних исследований, раскрывающих сущностные основы бюджетирования. Так, по определению Аткинсон Энтони А. [6], система бюджетирования – представляет собой сложный механизм, функционирование которого в значительной степени зависит от слаженной работы всех его составляющих: бюджетной структуры, системы, модели и процедуры, сама же процедура бюджетирования отражает организационный аспект механизма бюджетирования и предусматривает установление сроков исполнения, ответственных лиц и последовательность реализации отдельных этапов бюджетного процесса [34].

Так, комплексное взаимодействие функций бюджетирования в процессе управления можно представить следующим образом (рисунок 1).

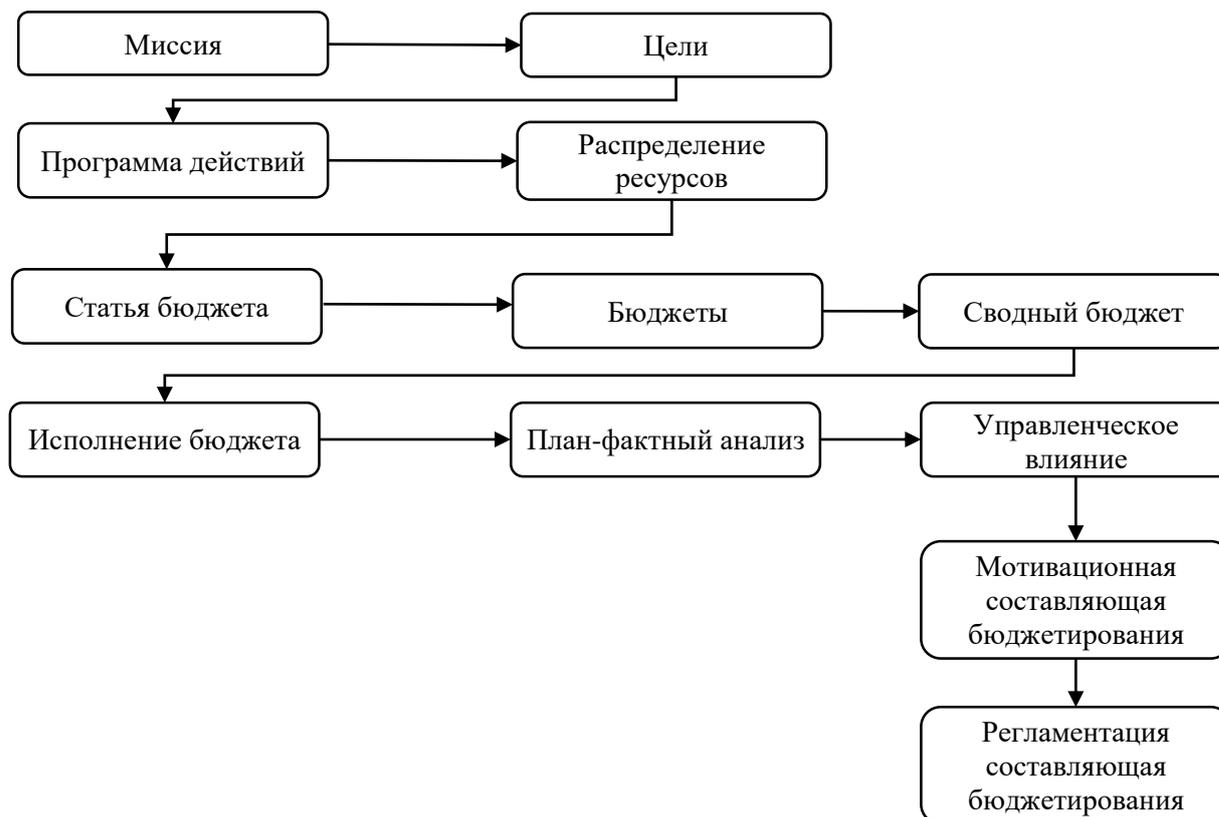


Рисунок 1 – Взаимодействие функций бюджетирования в системе управления

По мнению Н.Л. Джаппаровой [16], система бюджетирования дает возможность системно подходить к управлению предприятием с учетом деятельности всех подразделений, рационально использовать ресурсы и более эффективно управлять финансовыми ресурсами. Кроме указанных составляющих системы бюджетирования, на наш взгляд, целесообразно четко определить и способы ее организации, поскольку в совокупности с пониманием системной природы бюджетирования они обеспечивают его видение как подсистемы управления, для которой присущи сложные системные взаимосвязи, реализуемые путем выбора направлений выполнения положенных бюджетирование функций, способов структурирования исходных элементов, их взаимной подчиненности и взаимосвязи с другими подсистемами и составляющими системы управления [33].

Изменение результата при внедрении системы бюджетирования можно оценить по формуле 1:

$$\Delta\Phi P = \Phi P_1 - \Phi P_{0(1+I)} \quad (1)$$

где $\Delta\Phi P$ – изменение финансового результата за период внедрения и функционирования системы бюджетирования;

ΦP_1 – финансовый результат за период внедрения и функционирования системы бюджетирования;

ΦP_0 - финансовый результат по предварительному внедрению период сопоставимый по продолжительности с периодом внедрения и функционирования системы бюджетирования;

I – индекс инфляции.

Таким образом, доказана необходимость и целесообразность определения сущности бюджетирования путем применения именно системного подхода, в рамках которого бюджетирование, являясь объектом управленческого воздействия, можно охарактеризовать более комплексно. С этих позиций бюджетирование определяется как составляющая системы управления предприятием, требующая оформления планов предприятия через систему бюджетов с последующей реализацией в практической деятельности предприятия, контролем и анализом их выполнения и принятием соответствующих управленческих решений [32].

1.2 Понятие бюджета и его виды

Исходной категорией для понимания сущности бюджетирования как системы является бюджет. Стоит отметить, что на сегодняшний день существует значительное количество определений бюджета. Основные из них представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Определение понятия бюджета

Автор /источник	Сущность определения
Экономическая энциклопедия	Бюджет – это признанная или принятая таблица, ведомость доходов и расходов экономического субъекта за определенный период времени, имеющая официальную силу
А.Ю. Соколов	Бюджет – план будущих операций с определением количественных денежных показателей [33].
А.А. Адаменко	Бюджет – это согласованный и сбалансированный краткосрочный план, объединяющий основную, финансовую и инвестиционную деятельности предприятия [2].
Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Каплан, С. Роберт, Янг, С. Марк	Бюджет – количественный план деятельности предприятия и выполнение программ, представляющий собой связанный набор финансовых или натуральных экономических показателей деятельности компаний [6].
Е.А. Дмитренко, Н.В. Ягодина	Бюджет – финансовый документ, созданный для того, как предполагаемые действия выполняются. Его часто называют финансовым планом действий [17].
М.Н. Харитонова	Бюджет – инструмент управления финансами на уровне предприятия, включающий разработку бюджетов на уровне отдельных подразделений, на основе которых осуществляют контроль за центрами ответственности [43].
А.В. Данилова	Бюджет – это план, который в деталях раскрывает проектируемые расходы и доходы в течение определенного будущего периода [14].

На наш взгляд, приведенные определения не противоречат друг другу, а взаимно дополняются. Более полно отражает суть этого явления, по нашему мнению, определение бюджета как организационно-финансового плана, определяющего индикативные показатели расходов, доходов и других финансовых и финансовых параметров предприятия на определенный период [31].

Для собственников предприятия, как правило, критически важны показатели деятельности и развития предприятия. А именно на основании бюджетов разрабатываются плановые задания подразделений и отдельных работников [30].

Согласно такому пониманию сущности бюджетов предмет бюджетирования можно представить, как ключевые характеристики

финансово-хозяйственной деятельности (доходы, расходы, прибыль и т.п.), Прогнозные, фактические и даже отличия прогнозных характеристик от фактических [29].

Начальной структурной единицей (исходным элементом), которая составляет основу для составления самих бюджетов и отражения основных параметров деятельности, является статья [28].

Статья – принимает вид любого показателя, степень аналитичности которого не требует дополнений и усовершенствований. Статьи совмещаются в операционных бюджетах процессов. Бюджеты процессов в сводные бюджеты. Система бюджетов процессов является составной частью сводного бюджета предприятия. При этом операционный бюджет – это бюджет, отражающий лишь часть бизнес-процессов на предприятии, например, бюджет продаж [12]. Такие бюджеты выделяются из бюджета предприятия с целью повышения информативности и удобства работы с системой бюджетирования предприятия.

По мнению А.В. Даниловой, операционные бюджеты предприятия основываются и сосредотачивают информацию финансовых, технико-экономических, социально-трудовых, производственных планов [14].

Сводный бюджет предприятия вместе с системами реализации бюджета, контроля и анализа отклонений составляют базовые элементы системы бюджетирования на предприятии [27].

С этих позиций важным при бюджетировании является выделение его объектов, то есть определение объектов реализации функций управления предприятием, по которым может осуществляться полный управленческий цикл – формирование бюджетных показателей и их группирование как основы целенаправленной деятельности [26].

В настоящее время существует много классификаций типов и видов бюджетов предприятия. Рассмотрим основные из них: по методам разработки; по привязке к объемам производства и реализации продукции; по

функциям бюджетов при планировании и принятии управленческих решений (таблица 4).

Таблица 4 – Классификация основных типов и видов бюджетов

Классификационный признак	Тип и вид бюджета
По методам разработки	приростный (индексный) бюджет; бюджет «с нуля»; рамочный бюджет
По привязкой к объемам производства и реализации продукции	статический бюджет; гибкий бюджет
По целевому назначению	операционный бюджет; финансовый бюджет; главный бюджет; вспомогательный бюджет; специальный бюджет
По степени детализации	детализированный бюджет; модифицированный бюджет; стратегический бюджет; целевой бюджет
По видам расходов	текущий бюджет; капитальный бюджет
По объектом бюджетирования	бюджет на изготовление каждого изделия, заказа; функциональные бюджеты подразделений; сведённые бюджеты
По горизонтами бюджетирования	краткосрочный бюджет; среднесрочный бюджет; долгосрочный бюджет

Среди методов, применяемых для разработки бюджетов, выделим следующие:

- бюджетирование на базе прироста («от достигнутого»);
- бюджетирование «с нуля» (ноль-бюджетирование);
- ситуационное бюджетирования.

Согласно этим методам выделяют и виды бюджетов, а именно:

- индексный бюджет;
- бюджет «с нуля»;
- рамочный бюджет [25].

По привязке к объемам производства и реализации продукции различают стабильный (статический) и переменный (гибкий) бюджеты [24].

Стабильный (или статический, бюджет) рассчитан на определенный уровень деловой активности организации. Он не меняется в зависимости от изменения объемов деятельности предприятия. Примером статического бюджета может быть бюджет расходов на обеспечение охраны предприятия. В статическом бюджете доходы и расходы планируются исходя из определенного объема реализации [23].

Гибкий бюджет – это бюджет, который составляется не для определенного (конкретного) уровня деловой активности, а для ее определенного диапазона. Гибкий бюджет предусматривает установление текущих или капитальных затрат не в твердо фиксированных суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим показателям объемов деятельности [22].

По целевому назначению бюджетов и их функциями при планировании и принятии управленческих решений бюджеты делятся на операционный и финансовые. Среди них выделяют основные, специальные и вспомогательные бюджеты [15].

Общепринятой классификации бюджетов является их деление на операционный и финансовый бюджеты, каждый из которых состоит из отдельных бюджетов в определенной логической последовательности [21].

Особую актуальность выделение объектов бюджетирования приобретает еще и потому, что природа современных предприятий и фирм является сложной, многоуровневой, часто выходит за территориальные границы экономической системы определенной страны, что и требует выстраивания системы бюджетирования в соответствии с усложнением природы последних [20].

Теоретически можно выделить большое количество объектов бюджетирования, но это, на наш взгляд, существенно усложнит процесс управления (прежде всего, планирование как его основы) [19].

Бюджетирование, как правило, осуществляется в двух направлениях, а именно сверху вниз, когда руководство доводит до структурных единиц целевые показатели и задачи, которые полагаются в основу их бюджетов, или свои замечания по поданным под разделами предложений, и снизу вверх, когда подразделения разрабатывают и представляют на высший уровень руководства свои предложения и разработанные бюджеты или доработанные бюджетные планы после их предварительного рассмотрения высшими руководителями [7].

С точки зрения организации бюджетирования на предприятиях используют процессный и функциональный подходы. Анализ указанных подходов показывает, что они определяющие с точки зрения того, как ориентирована и организована сама система бюджетирования на предприятии и какие, по сути, цели и какими способами она реализует, как связана с другими подсистемами и уровнями управления [10].

Кроме того, что указанные системы различаются по направлению организации системы по ЦФО и процессам, между ними существуют и другие отличия (таблице 5).

Таблица 5 – Основные отличия систем бюджетирования организованных по процессному и функциональному подходу

Признак	Процессный	Функциональный
Субъект	Владельцы процессов	Руководители отделов
Предмет	От показателей качества и прибыльности процессов до агрегатных показателей предприятия	От результатов отдельных отделов к агрегатным показателям предприятия
Объект	Бизнес-процессы предприятия	ЦФО предприятия

Учитывая гибкость и адаптивность процессного подхода к бюджетированию, а также возможность более точно определить место бюджетирования в системе управления предприятием, возможность координации функций управления по отношению к объекту управления

именно этот подход, на наш взгляд, должен быть основой организации современных систем бюджетирования – процессно-ориентированных [9].

Таким образом, основой эффективного функционирования и развития предприятия с позиций тактического и стратегического управления система бюджетирования, которая путем соответствующей организации обеспечивает осуществление процесса составления, корректировки, контроль и оценки выполнения бюджетов предприятия в контексте реализации общих целей развития. При этом системный подход является основой для понимания сущности бюджетирования, его элементов, взаимосвязей, а функциональный и процессный – это подходы к организации этой системы [8].

С этих позиций следует определять бюджетирование как составную систему управления предприятием, которая требует оформления планов предприятия через систему бюджетов с последующей реализацией в практической деятельности предприятия, контролем и анализом их выполнения и принятием соответствующих управленческих решений, ориентированных на перспективу.

1.3 Автоматизация системы бюджетирования на предприятии

Автоматизация процесса бюджетирования имеет огромное значение для обеспечения эффективности процесса бюджетирования на современном предприятии. Эта составляющая системы бюджетирования специфична для каждого предприятия и зависит от регламентации сбора и обработки внутренней информации о доходах и расходах в учетной политике предприятия, поскольку бюджеты нужно наполнить соответствующей информацией [7].

Для автоматизации процесса составления плановых бюджетов преимущественно используют компьютерные программы для финансового планирования или многофункциональные табличные процессоры (электронные таблицы) или программные средства бизнес-анализа (Business

Intelligence, BI) и управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM). При формировании фактической информации в системе бюджетирования различают два принципиально отличных подхода, влияющих на выбор программных средств автоматизации системы бюджетирования [6].

Первый подход состоит в ориентации учетной политики компании на бухгалтерский учет как базу информационной системы, обеспечивающей потребности системы управления, и в частности бюджетирования, в информации. В целях автоматизации процесса формирования фактической информации в системе бюджетирования используют программные средства автоматизации бухгалтерского учета. Такой подход к формированию информационной базы бюджетирования проще на предприятии и не требует значительных затрат ресурсов на формирование фактических бюджетов. Однако он имеет существенные изъяны, а именно [5]:

- вся первичная документация сконцентрирована в бухгалтерии предприятия;

- при составлении фактических бюджетов и отчетов об исполнении бюджетов приходится пользоваться только той информацией, которая есть в системе бухгалтерского учета;

- сбор и обработка первичной документации ориентированы на обеспечение потребностей бухгалтерского учета, то есть в систему бюджетирования информация предоставляется в обработанном бухгалтерией виде [4];

- создание возможности пользователя понимать методику своих действий при проведении финансовых расчетов и осознавать взаимосвязь различных финансовых документов, то есть каким образом показатели одних бюджетных форм трансформируются в другие [3].

Для автоматизации бюджетирования на отечественных предприятиях внедряется программное обеспечение, классифицируемое по основным функциям, которые они обеспечивают в системе бюджетирования.

Соответственно можно выделить три типа компьютерных программ, используемых для автоматизации системы бюджетирования.

Программы, обеспечивающие автоматизацию процесса вариативного планирования развития бизнеса. В программных комплексах автоматизации сценарного финансового планирования (в частности, это система Project Expert) функциональные возможности ограничиваются тем, что расчеты осуществляются на основе стандартизированной финансовой модели предприятия, которая в целом не адаптирована к требованиям конкретных отечественных предприятий, а соответствующие отчеты формируются по стандартному набору показателей. для бизнес-планирования, что не всегда отвечает потребностям оперативного управления [2].

Многофункциональные табличные процессоры, в частности Microsoft Excel, позволяют проводить вариативный анализ данных, решая различные экономические задачи. Microsoft Excel предоставляет широкий спектр возможностей выполнения финансовых расчетов с применением специального инструментария, анализа и управления данными, а также ввода, редактирования и оформления различных табличных документов [1].

Различные версии программ автоматизации бухгалтерского учета, предлагающих организацию процесса бюджетирования на базе форм установленной бухгалтерской отчетности («1С:Предприятие, «Галактика» и т.п.).

Функциональные возможности этих программ ограничены необходимостью создания хозяйственных операций при формировании плановых документов. В целом эти программы позволяют осуществлять текущее финансовое планирование, контроль выполнения финансовых планов на основе план-фактного анализа, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, оперативное управление денежными потоками на основе платежного календаря.

Программные средства бизнес-анализа (Business Intelligence, BI) и управление эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM).

К этой группе программных продуктов можно отнести, в частности: IBM Cognos Planning, IBM Cognos BI, Oracle Financial Analyzer, SAP/R3, Hyperion Pillar. Функциональные возможности этих программ достаточно широки. Эти программы обеспечивают реализацию гибкого бюджетного планирования, позволяющего пользователям отображать информацию в системе бюджетирования с учетом особенностей бизнеса и проведения планирования и финансового анализа с очень широкой детализацией данных.

Также на рынке представлены программные продукты Инталев (Инталев: Бюджетное планирование; Инталев: Корпоративный менеджмент, Инталев: Корпоративные деньги). Функциональные возможности этих программ ограничены жесткой привязкой к основному программному продукту 1С с соответствующими недостатками в системе планирования в разрезе хозяйственных операций.

Автоматизированные системы бюджетного управления основываются на функциональности продуктов SAP SEM BPS. В качестве входной информации для системы используются данные по предприятию, вводимые в бюджетные формы, ответственными на местах. Внесенные данные автоматически формируют Бюджет доходов и расходов (БДР).

Механизмы параллельной записи связывают операционные бюджеты с БДР и бюджетом движения денежных средств (БДДС). На основе данных, сформированных в БПО, с учетом внесенных в систему данных по капитальным вложениям и дебиторской и кредиторской задолженностям на определенный период, формируется БДДС в разрезе позиций ЦФО.

При таковой организации бюджетного цикла любая операция бюджета находит отражение в модели счетов бухгалтерского учета. На базе проводок по счетам бухгалтерского учета формируется Бюджет по балансовому листу [26].

Второй вариант автоматизации и оптимизации бюджетирования включает готовые программные продукты, позволяющие эффективно управлять бизнесом. Таким программным обеспечением является «ПМК КИС: Бюджетирование», направленное на формирование бизнес-моделей, оптимизацию ресурсного бизнес-планирования, составление бюджетов и контроль их выполнения [17]. Группой компаний «Bestconsult» разработаны различные методики по постановке и автоматизации таких бизнес-процессов, как управленческий учет и бюджетирование, позволяющий предприятиям своевременно получать корректную информацию о состоянии бизнеса и эффективности принятия управленческих решений [38].

Программный продукт «Бюджет» выполнен в виде 2-х книг MS Excel (подразделения и сводный бюджет) на основе плановых и фактических показателей хозяйственной деятельности, позволяет планировать и проводить анализ деятельности предприятия. Также дополнительные возможности позволяют автоматически сводить в одно неограниченное количество бюджетов подразделений, защищать информацию от нежелательных изменений, составлять отчет, выбирать учет расходов на прямую заработную плату, графическое представление обработанной информации [19].

Поскольку в процесс бюджетирования обычно вовлечены практически все службы предприятия, то для поддержания данного процесса требуется специализированный программный продукт или электронные таблицы.

Последующая подсистема «Бюджетирование» КАС «Бизнес Люкс» обеспечивает полный цикл среднесрочного планирования от проектирования и формирования структуры бюджетов до проведения план-факторного анализа на предприятии (рисунок 2).

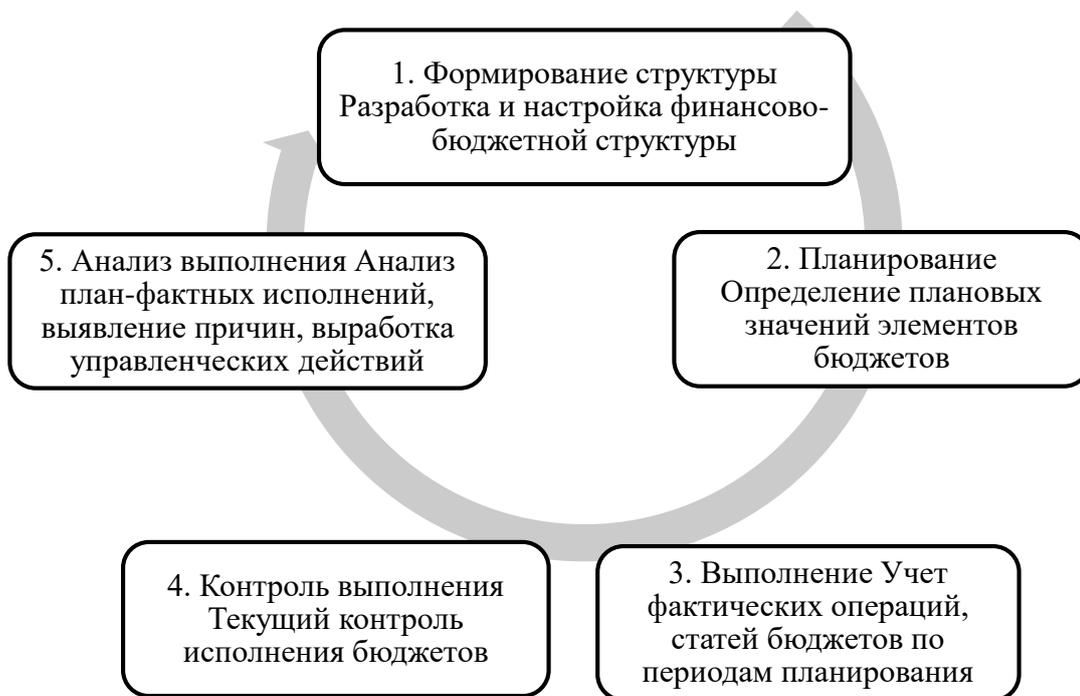


Рисунок 2 – Цикл среднесрочного планирования

В первой части цикла определяется и формируется финансово-бюджетная структура предприятия, а также перечень операционных и финансовых бюджетов, задается их структура, устанавливаются взаимосвязи между бюджетами.

Во второй части проходит сбор плановых данных для формирования бюджетов. Подсистема «Бюджетирование» КАС «Бизнес Люкс» позволяет создавать разные сценарии планирования бюджетов на предприятии.

Третья составляющая программного продукта в зависимости от источника фактических данных позволяет создавать такие варианты исполнения бюджетов, как автоматический расчет фактических значений бюджетов исходя из данных учетных систем.

В четвертой части подсистемы «Бюджетирование» «КАС «Бизнес Люкс» собраны инструменты контроля и анализа исполнения, т.е. ответственных за возникшие отклонения.

Встроенный модуль «Управление показателями эффективности» позволяет рассчитывать контрольные показатели выполнения бюджетов, а модуль разработки OLAP-отчетов разрабатывает и настраивает многомерные таблицы, содержащие большой объем плановых и фактических данных, необходимых для контроля и анализа бюджетных значений за длительный период времени.

Аналогичным представителем программного обеспечения бюджетирования и управления финансами предприятия система Prestima [13].

Следовательно, эффективность процесса бюджетного планирования на сегодняшний день зависит и от степени автоматизации каждого этапа.

Программные продукты, используемые для оптимизации бюджетирования на украинском рынке программного обеспечения, отличаются от существующих на западных рынках.

2 Анализ и оценка действующей системы бюджетирования и планирования бюджета на предприятии

2.1 Экономическая характеристика предприятия

ООО «Кейтеринг Владивосток» город Артем, ул. Владимира Сайбеля, д. 45, помещ. е 3.272 зарегистрировано 25.06.2018 регистратором Инспекцией ФНС по Ленинскому району г. Владивостока. Руководитель организации: генеральный директор Шаров В. В. Основным видом деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания, зарегистрированы дополнительные виды деятельности. Организационная структура ООО «Кейтеринг Владивосток» является линейно-функциональной (рисунок 3).

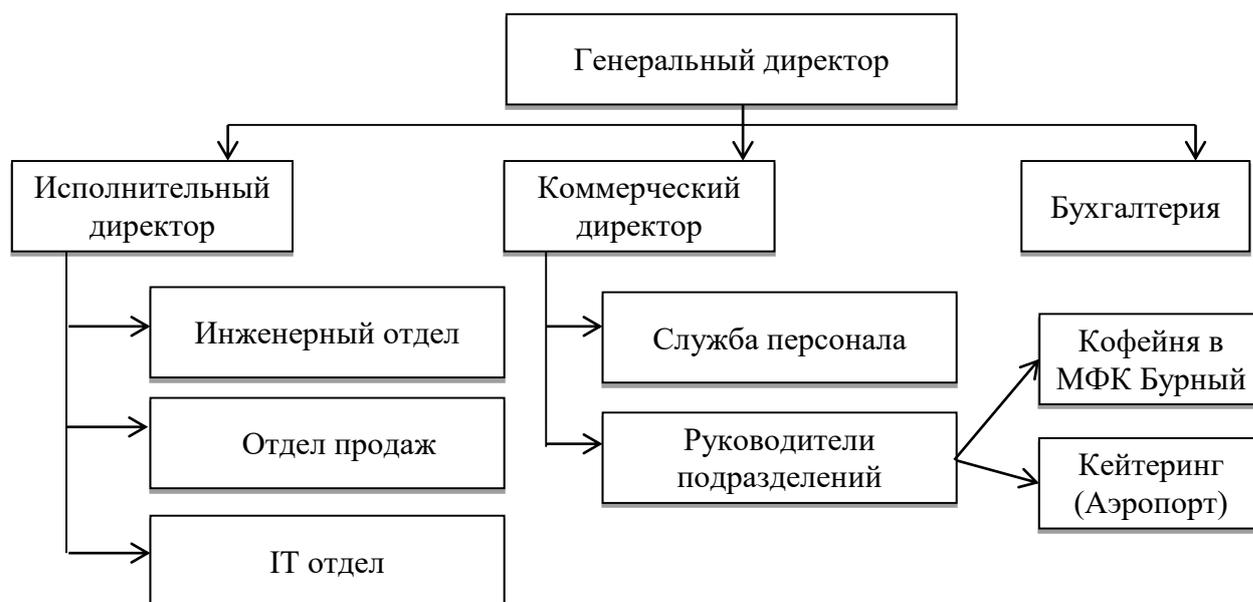


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Кейтеринг Владивосток»

Индивидуальный подход к каждому клиенту и выделение персонального менеджера позволяет подобрать наиболее эффективное решение и обеспечить достойный сервис, отвечающий всем пожеланиям корпоративного бизнеса. На сегодняшний день в компании работают

квалифицированные специалисты, мы привлекаем лучшие кадры, чтобы каждый клиент мог ощутить удобство и преимущества работы с нами. Генеральный директор – осуществляет общий контроль и оперативное руководство деятельностью ООО «Кейтеринг Владивосток», своевременное оформление и проведение финансовых документов предприятия, предоставление в срок финансовой отчетности в финансовый отдел и бухгалтерию головного офиса компании. Обязанности руководителей оперативных подразделений:

- разработка программ, методов, подходов для решения поставленных руководством целей и задач;

- реализация намеченных мероприятий;

- мобилизация ресурсов для выполнения программ, обеспечение соответствия результатов деятельности плановым показателям и критериям экономической эффективности.

Именно аналитическое обоснование управленческих решений способствует получению субъектом хозяйствования максимально возможного экономического результата при оптимальном использовании всех видов ресурсов. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» по данным бухгалтерской отчетности предприятия (приложение А, Б) и представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток»

Показатели	2020	2021	2022	Абсолютные изменения		Темп роста, %	
				2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021
Выручка от реализации продукции (услуг), т. р.	51797	76548	92032	24751	15484	147,8	120,2
Себестоимость продукции (услуг), т. р.	29 677	42 750	66 841	13073	24091	-	156,4
Прибыль от продаж, т. р.	6693	13725	13946	7032	221	205,1	101,6

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль до налогообложения, т. р.	6078	16020	10901	9942	-5119	263,6	68
Чистая прибыль, с. р.	5637	15099	8407	2770	-6692	149,1	55,7
Затраты на 1 р. реализованной продукции, р.	0,573	0,558	0,726	-0,015	0,168	97,4	130,1
Рентабельность активов, %	38,37	63,64	41,77	25,27	-21,87	-	-
Рентабельность продукции, %	22,55	32,11	20,86	9,56	-11,25	-	-
Рентабельность продаж, %	12,92	17,93	15,15	5,01	-2,78	-	-
Среднесписочная численность работающих, чел.	41	36	40	-5	4	87,8	111,1
в т.ч. рабочих	31	26	30	-5	4	83,9	115,4
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, т. р.	1263,3	2126,3	2300,8	863	174,5	-	108,2
в т.ч. 1 рабочего	1670,9	2944,2	3067,7	1273,3	123,5	176,2	104,2
Фонд оплаты труда, т. р.	24005	20836	23972	-3169	3136	86,8	115,1
Среднегодовой уровень оплаты труда, т. р.	585,5	578,8	599,3	-6,7	20,5	98,9	103,5
Среднегодовая стоимость ОПФ, т. р.	4735,5	7743,5	5540	3008	-2203,5	163,5	71,5
Фондоотдача, р./р.	10,94	9,88	16,61	-1,06	6,73	-	168,1
Фондоёмкость, р./р.	0,09	0,1	0,06	0,01	-0,04	-	60

По данным таблицы 6 выручка ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2021 г. возросла на 24751 т. р., при этом темп роста составил 147,8 %, а в 2022 г. она повысилась уже на 15484 т. р., темп роста 120,2 %, что говорит о росте продаж в основном за счет увеличения количества клиентов.

В 2021 году себестоимость продукции (услуг) ООО «Кейтеринг Владивосток» выросла на 13 073 т. р., а в 2022 году выросла еще на 24 091 т. р., при этом темп роста составил 156,4%, что оценивается отрицательно, так

как рост себестоимости реализованной продукции опережает рост выручки. Расходы на 1 р. реализованной продукции в 2021 году снизились на -0,015 р., при этом темп роста составил 97,4%, а в 2022 году увеличился на 0,168 р., при этом темп роста составил 130,1%, что объясняется преобладающим ростом уровня расходов по отношению к доходу.

В 2021 году прибыль от реализации возросла на 7032 т. р., при этом темп роста составил 205,1%, а в 2022 году она еще увеличилась на 221 т. р., при этом темп роста составил 101,6%, что свидетельствует о повышении эффективности операционной деятельности компании.

В 2021 году прибыль до налогообложения возросла на 9942 т. р., при этом темп роста составил 263,6%, а в 2022 году упала на 5119 т. р., темп роста при этом составил 68%, что характеризует в целом снижение эффективности работы предприятия и объясняется увеличением затрат (рисунок 4).

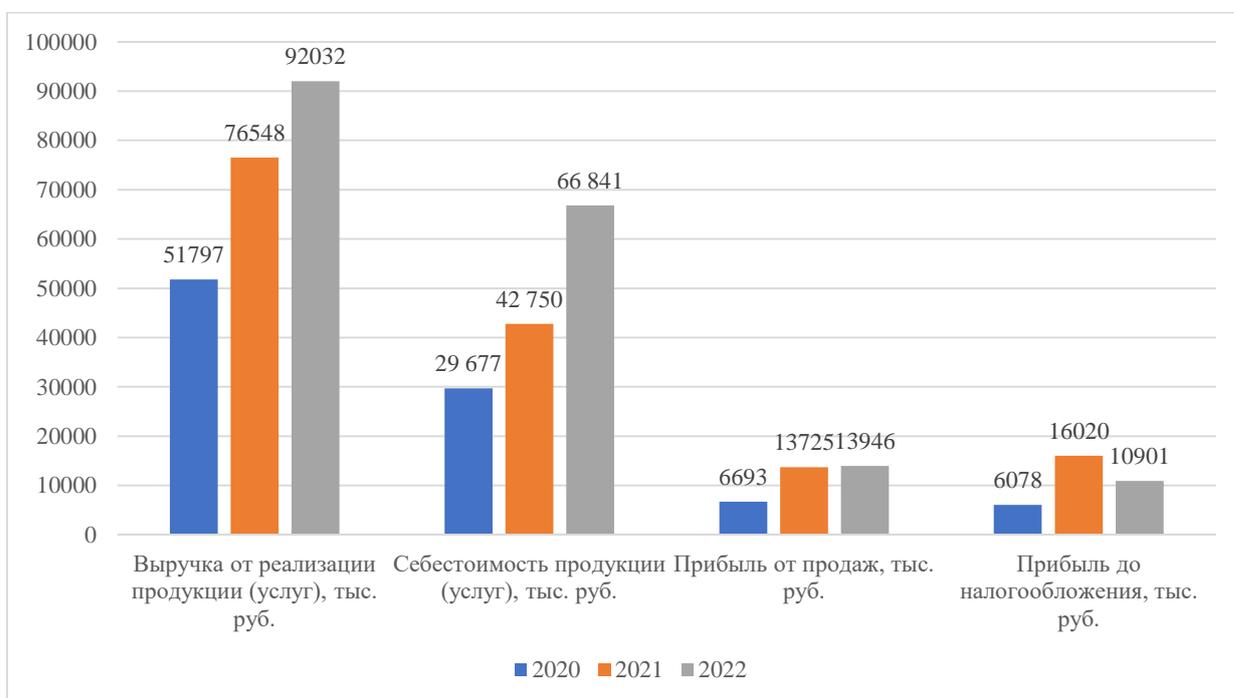


Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов ООО «Кейтеринг Владивосток»

В 2021 г. рентабельность продаж возросла на 5,01 %, а в 2022 г. наоборот снизилась на 2,78 %, что говорит о снижении эффективности предприятия.

В 2021 г. рентабельность продукции возросла на 9,56 %, а в 2022 г. упала на 11,25 %, что можно охарактеризовать негативно, поскольку произошло снижение эффективности использования ресурсов.

В 2021 г. рентабельность активов возросла на 64,41 %, а в 2022 г. снизилась на 45,71 %, что говорит о снижении эффекта от использовавшихся активов ООО «Кейтеринг Владивосток» (рисунок 5).

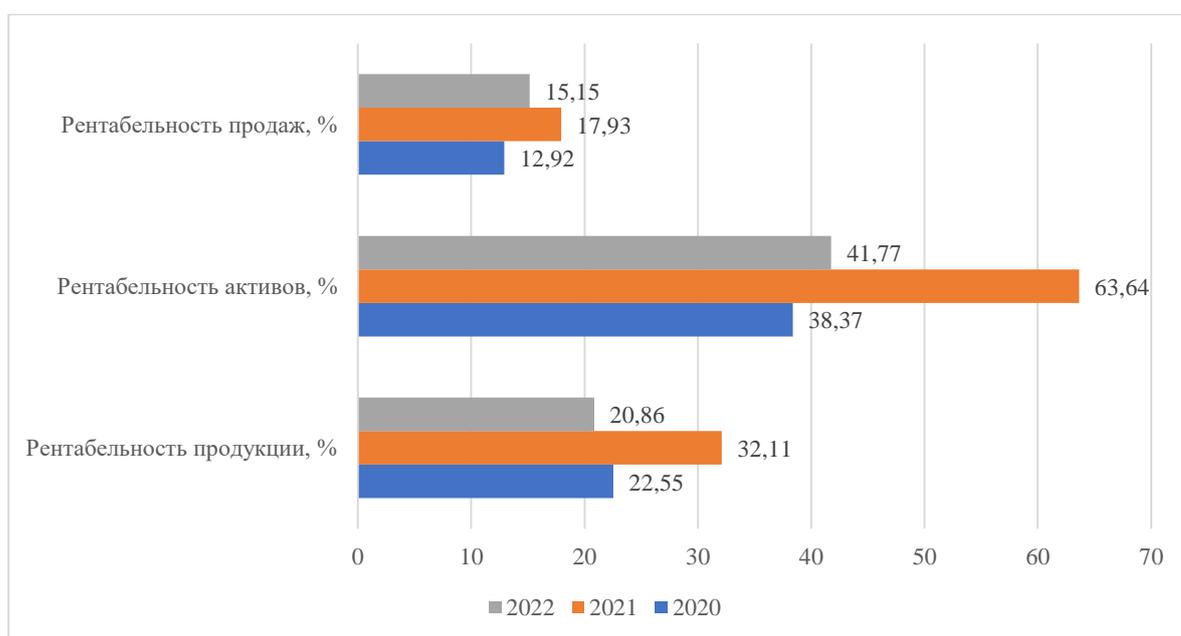


Рисунок 5 – Динамика рентабельности ООО «Кейтеринг Владивосток»

Среднесписочная численность персонала ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2021 г. сократилась на 5 чел., при этом темп роста составил 87,8 %, а в 2022 г. возросла на 4 чел, при этом темп роста составил 111,1 %. Выручка в расчете на одного работающего ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2021 г. возросла на 863 т. р., а в 2022 г. еще на 174,5 т. р., при этом темп роста составил 108,2 %, что говорит о росте продуктивности персонала.

В 2021 году фонд заработной платы персонала ООО «Кейтеринг Владивосток» уменьшился на -3169 т. р., при этом темп роста составил 86,8%, а в 2022 году он, наоборот, вырос на 3136 т. р., при этом темп роста составил 115,1%, что учитывается как положительная тенденция. Заработная плата в среднем по предприятию в 2021 году снизилась на 6,7 т. р., при этом темп роста составил 98,9%, а в 2022 году возросла на 20,5 т. р., при этом темп роста составил 103,5%, на что повлияло изменение количества работающих и средняя заработная плата.

В 2021 году основные средства по стоимости выросли на 3008 т. р., или на 63,5%, а в 2022 году их стоимость снизилась на 2203,5 т. р., или на -28,5%. Рентабельность активов ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2021 году уменьшилась на -1,06 %, а в 2022 году выросла на 6,73 %, что положительно оценивается за весь период анализа. Таким образом, в целом можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2022 г. по сравнению с предыдущими годами. Аналитическая таблица показателей финансовой устойчивости ООО «Кейтеринг Владивосток» за 3 года представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Кейтеринг Владивосток» за 3 года

Коэффициент	Рекомендуемое значение	2020	2021	2022	Изменение	
					2021 к 2020	2022 к 2021
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	>0,5	-0,65	-0,3	0,13	0,35	0,43
Коэффициент финансирования	> 1	-0,393	-0,231	0,156	0,162	0,387
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,364	0,782	0,664	0,418	-0,118

По данным таблицы 7 в 2021 г. коэффициент финансовой независимости увеличился на 0,35, а в 2022 г. вырос еще на 0,43, В 2022 году доля собственного капитала составляла 0,13, то есть была крайне низкой.

В 2021 г. коэффициент финансирования вырос на 0,162, а в 2022 г. на 0,387, что может говорить о росте зависимости от внешних источников финансирования.

Коэффициент финансовой устойчивости учитывает не только собственный капитал, но и долгосрочные обязательства и характеризует уровень финансовой устойчивости в перспективе более 1 года, в 2021 г. он вырос на 0,418, а в 2022 г. снизился на -0,118. Это негативная динамика, свидетельствующая о снижении финансовой устойчивости предприятия, ведь снизился объем капитала, который будет располагать предприятием независимо от условий на финансовом рынке.

Показатели ликвидности ООО «Кейтеринг Владивосток» за 3 года представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели ликвидности ООО «Кейтеринг Владивосток» за 3 года

Коэффициент	Рекомендуемое значение	2020	2021	2022	Изменение	
					2021 к 2020	2022 к 2021
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,218	0,958	0,856	0,74	-0,102
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-2	0,961	2,515	1,826	1,554	-0,689
Коэффициент текущей ликвидности	>2	1,064	3,056	2,259	1,992	-0,797

По данным таблицы в 2021 г. коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,74, а в 2022 г. уменьшился на -0,102. Значение показателя ликвидности выше нормативного, то есть предприятие способно погасить все свои обязательства за год. В 2021 г. коэффициент быстрой ликвидности увеличился на 1,554, а в 2022 г. уменьшился на 0,689. Значение показателя

ликвидности выше нормативного, то есть предприятие способно погасить все текущие обязательства.

В 2021 г. коэффициент общей ликвидности увеличился на 1,992, а в 2022 г. уменьшился на -0,797. Значение показателя ликвидности выше нормативного, то есть предприятие способно погасить все обязательства. В 2022 году ликвидность была в пределах нормы

Таким образом, сделан вывод, что в целом эффективность деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2022 г. по сравнению с предыдущими годами снизилась.

2.2 Оценка действующей системы бюджетирования и планирования бюджета на предприятии

Участниками бюджетного процесса ООО «Кейтеринг Владивосток» являются:

IT отдел - формирование, согласование, исполнение и контроля исполнения планов и анализа возникающих отклонений.

Бухгалтерия ООО «Кейтеринг Владивосток» осуществляющая сбор информации регистров бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской и налоговой отчетности.

Процесс управленческого учета и планирования показателей деятельности на будущий период в ООО «Кейтеринг Владивосток» начинается в отделе продаж – центр дохода. На основании целевых показателей отделом продаж составляется план возникновения и погашения обязательств по готовой продукции предприятия и план движения денежных средств (план поступления денежных средств от продажи готовой лакокрасочной и другой продукции, производимой на предприятии) (Рисунок б).

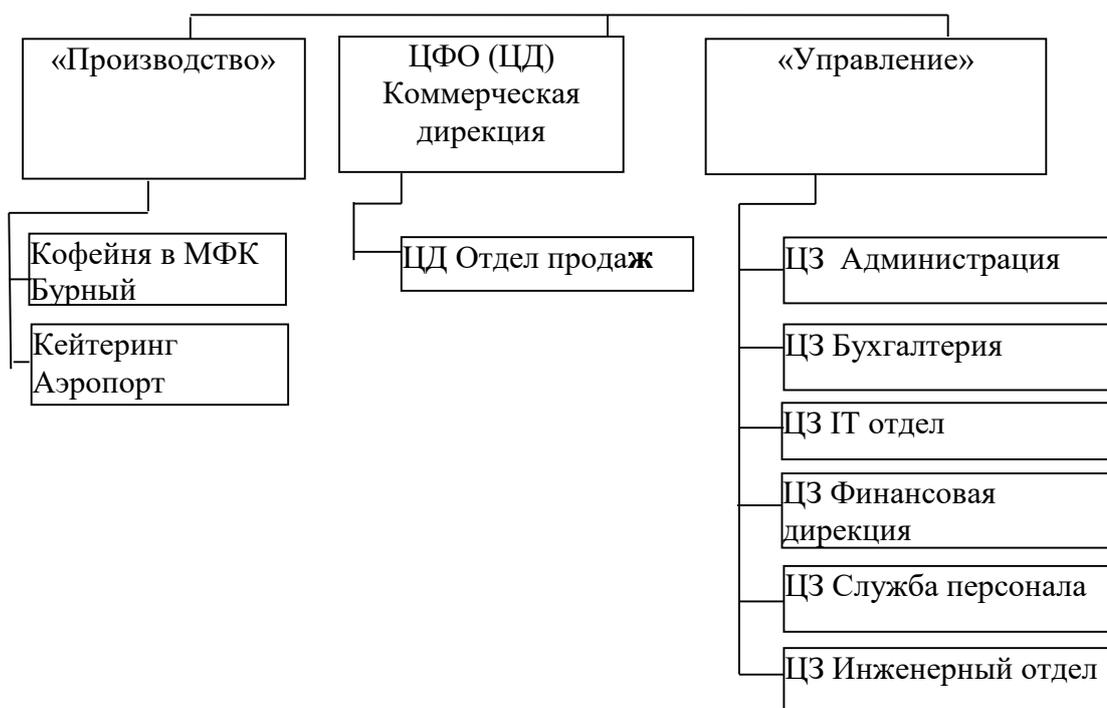


Рисунок 6 – Финансовая структура ООО «Кейтеринг Владивосток»

Основной проблемой в настоящий момент для компании ООО «Кейтеринг Владивосток» является то, что весь процесс управленческого учета и планирование показателей на будущий период происходит параллельно реальному протеканию бизнес-процессов компании и относится только к продажам. Также, в компании не выделяются центры ответственности за подготовку, принятие и выполнение плановых бюджетов по снабжению, производству, а это порождает проблемы, связанные с контролем бюджетного управления.

Организация учета по центру дохода, которым является отдел продаж в ООО «Кейтеринг Владивосток», осуществляется на основе следующих данных:

- имеющих договоров в отделе продаж;
- заявок, поступивших на покупку лакокрасочных продуктов;
- результатов анализа рынка сумской области и других регионов;
- остатков готовой продукции на складах предприятия.

Эти данные, в свою очередь, позволяют сформировать следующие бюджеты:

- бюджет продаж;
- план возникновения и погашения обязательств.

Процесс управленческого учета по центрам ответственности следует начинать с продаж, затем переходить на производство лакокрасочной продукции и заканчивать поставками сырья и материалов для ее производства.

В настоящее время отсутствует финансовая структура на предприятии ООО «Кейтеринг Владивосток» и, соответственно, центры учета. На сегодняшний день основой для разработки финансовых планов компании являются показатели текущей деятельности. К показателям текущей деятельности относятся:

- показатели закупок материалов;
- показатели продаж;
- показатели производства;
- показатели производственных запасов;
- показатели трудовых затрат;
- показатели коммерческих расходов;
- показатели управленческих расходов.

Основной смысл финансовых бюджетов, формируемых по данным управленческого учета центра доходов ООО «Кейтеринг Владивосток» – это продемонстрировать директору эффективность хозяйственной деятельности предприятия в будущем периоде.

Реализация структурными подразделениями ООО «Кейтеринг Владивосток» своих функциональных обязанностей сопровождается денежными потоками. В каждом центре ответственности осуществляются расходы, в центре ответственности за сбыт (центре продаж) – формируются доходы ООО «Кейтеринг Владивосток» от реализации продукции, работ,

услуг. Однако выполненную работу или оказанную услугу не всегда можно измерить как доход центра ответственности (например, практически невозможно выразить в качестве доход услуг, предоставляемых бухгалтерией) (Таблица 9).

Таблица 9 – Показатели центров финансовой ответственности

Вид ЦФО	Стратегия	Показатели
Центр инвестиций	Поиск и распределение инвестиций, Анализ окупаемости инвестиций	Объем инвестиций
		Окупаемость инвестиций
Центр прибыли	Максимизация прибыли	Чистая прибыль
		Расходы
Центр маржинального дохода	Увеличение дохода, Экономия переменных затрат	Доход
		Переменные расходы
Центр дохода	Увеличение дохода	Доход
		Объем продаж

Выделение и типизация ЦФО проводится с точки зрения выявления их отношения к доходной и расходной части статей финансовых бюджетов, ООО «Кейтеринг Владивосток» делается с помощью матрицы ответственности (Таблица 10).

Таблица 10 – Матрица ответственности за статьи бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток»

АЦ	Доходы	Расходы	Инвестиции	Внеоборотные активы	Налоги
Администрация	X	X	X	-	-
Бухгалтерия	-	X	-	X	X
Коммерческая дирекция	X	X	-	-	-
Кейтеринг (Аэропорт) Кофейня в МФК Бурный	-	X	-	-	-
Служба персонала	-	X	-	-	-
Инженерный отдел	-	X	X	-	-
IT отдел	-	-	-	-	-

Контроль бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток» осуществляется согласно типового регламента исполнения и текущего контроля над исполнением бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток». Основными бюджетами ООО «Кейтеринг Владивосток» являются БДДС – бюджет движения денежных средств, бюджет поступлений, бюджет выплат, БДР – бюджет доходов и расходов.

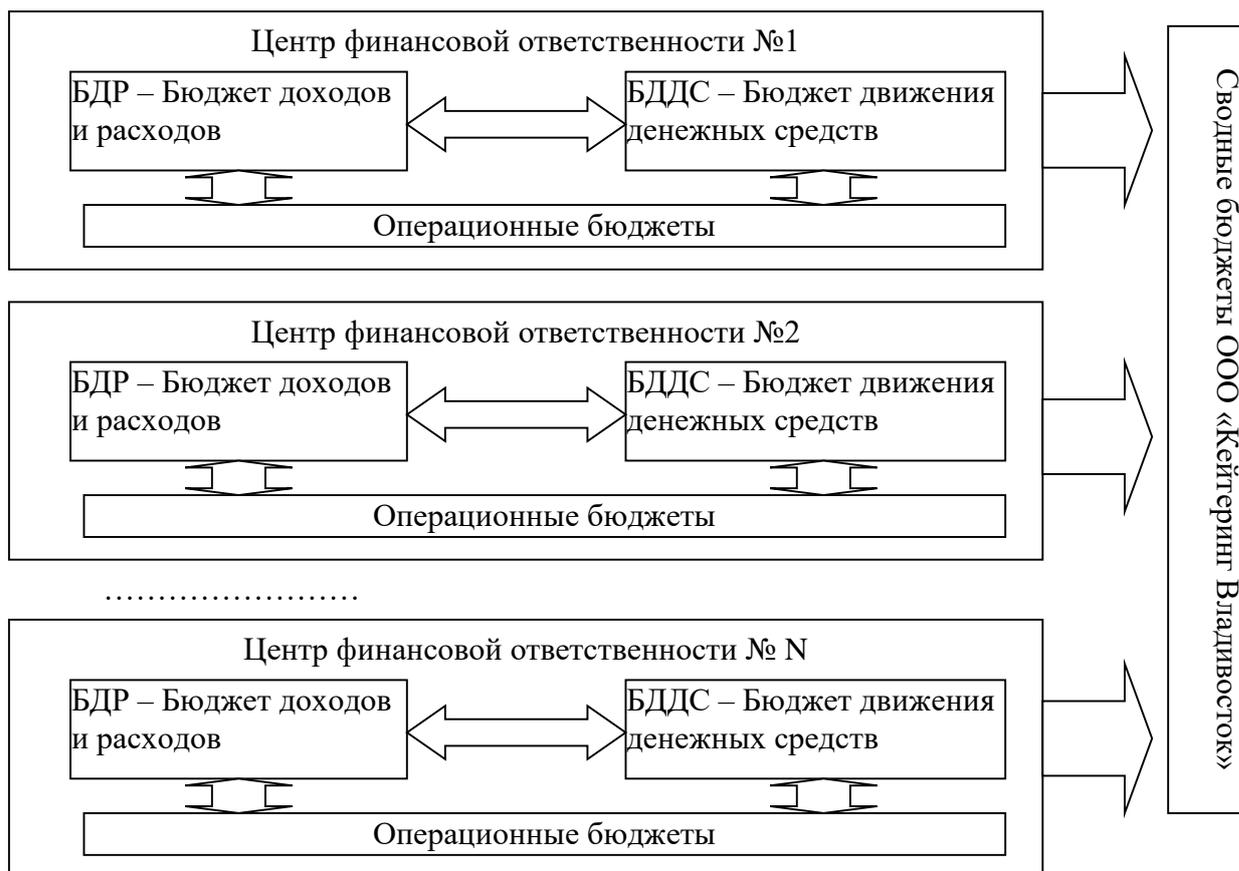


Рисунок 7 – Взаимосвязь бюджетов ООО «Кейтеринг Владивосток»

Взаимосвязь бюджетов ООО «Кейтеринг Владивосток» приведена на рисунке 7. До момента утверждения скорректированного бюджета используется утвержденный ранее бюджет. Перераспределение сумм бюджета между статьями, месяцами, ЦФО (как внутри функциональных блоках (ФБ), так и между ФБ) и БЕ, не вызывающие изменение параметров годового бюджета.

Таблица 11 – Консолидированный бюджет ООО «Кейтеринг Владивосток»

Показатели	Факт 2021	Факт 2022	Прогноз 2023	Бюджет 2023
Пассажиропоток	1 818 520	2 118 624	2 442 237	2 300 000
Посетители к пассажиропотоку	7,06%	6,09%	6,38%	5,67%
Средний чек	530	647	675	662
Себестоимость продуктов	27%	29%	30%	28%
Себестоимость напитков	24%	24%	22%	25%
Расходы на оплату труда	26 531 758	31 086 591	34 766 052	33 160 747
Расходы на оплату труда к выручке	38%	36%	32%	37%
Количество персонала, в т.ч.:	37,3	39,3	43,9	44,4
Основные сотрудники	37,3	39,3	43,9	44,4
Выработка на сотрудника	1 893 905	2 217 806	2 477 312	2 038 113
ЦФО	-	-	-	-
Кейтеринг Аэропорт	-	-	-	-
Доход	70 547 970	87 048 879	108 795 275	90 390 323
выполнение бюджета / темп роста, %	123%	125%	154%	-
Расход	40 630 270	48 817 358	58 945 419	52 696 955
Прибыль	29 917 700	38 231 522	49 849 855	37 693 368
рентабельность ЦФО%	42%	44%	46%	42%
Итого доходы ЦФО	70 547 970	87 048 879	108 795 275	90 390 323
Итого расходы ЦФО	40 630 270	48 817 358	58 945 419	52 696 955
% в выручке	58%	56%	54%	58%
Расходы на рекламу и маркетинг	9 853	84 943	224 521	224 400
% в выручке	0%	0%	0%	0%
Административные расходы:	8 017 503	10 667 421	11 727 297	11 252 456
ФОТ администрации	6 375 041	8 395 421	8 298 142	7 874 172
Прочие админ. расходы	1 642 462	2 271 999	3 429 155	3 378 284
Инженерный отдел	760 024	1 400 780	1 498 871	1 525 161
Коммунальные платежи	1 433 447	1 433 292	1 433 292	1 433 292
Итого расходов	50 851 097	62 403 793	73 829 400	67 132 264
% в выручке	72%	72%	68%	74%
Валовая прибыль (GOP)	19 696 873	24 645 086	34 965 875	23 258 059
% в выручке	28%	28%	32%	26%
Аренда	10 489 018	15 694 155	18 294 377	14 677 059
Налоги и сборы	10 959	66	-	-
ЕВИТДА	9 196 896	8 950 864	16 671 498	8 581 000
%	13%	10%	15%	9%
Внешние проценты	20 612	-	-	-
Амортизация	2 175 949	2 970 439	1 501 341	1 492 336
Прочие доходы (+) и расходы (-)	4 706 160	-	-	-

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	6
Прибыль до налогообложения	11 706 496	5 980 425	15 170 158	7 088 664
Налог на прибыль	910 023	1 561 469	3 034 032	1 417 733
Чистая прибыль	10 796 473	4 418 956	12 136 126	5 670 931

Автоматизация процесса планирования на ООО «Кейтеринг Владивосток» осуществляется с помощью использования средств MS Excel. Консолидированный бюджет ООО «Кейтеринг Владивосток» представлен в таблице 11.

Проблема в организации деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» по формированию данных управленческого учета центра доходов состоит в том, что эти данные и соответствующий бюджет продаж как документ не показывает реальное движение денежных средств. Будучи частью системы управленческого учета ООО «Кейтеринг Владивосток», бюджет, по сути, к деньгам отношения не имеет.

В существующей системе управленческого учета доходы и расходы предприятия не связаны друг с другом ни во времени, ни в отношении ответственных за эти процессы лиц (центра ответственности). Показатели доходов контролирует отдел продаж, но регламент этого процесса не существует. Бухгалтерия компании контролирует издержки компании, но взаимосвязи меж этими действиями не наблюдается. У компании отсутствует система контроля за выполнением плановых показателей.

Автоматизация управленческого учета происходит посредством использования программного комплекса» 1С: Предприятие, средств MS Excel. С периодичностью каждый квартал осуществляется анализ отклонений фактических показателей от плановых, выявляются их причины и принимаются соответствующие управленческие решения. Пример исполнения бюджета движения денежных средств ООО «Кейтеринг Владивосток» представлен на рисунке В.1 в Приложении В.

По данным выполнения бюджетов ООО «Кейтеринг Владивосток» можно сделать вывод о том, прослеживается негативная динамика невыполнения результативных показателей, в том числе: выполнение плана бюджета по показателю по показателю EBITDA.

Контроль выполнения нормативных показателей бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток» представлен на рисунке Г.1 Приложения Г.

В целом можно сделать вывод об ухудшении качественных показателей выполнения бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток», что может быть результатом снижения эффективности планирования или ухудшения системы контроля.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования

3.1 Совершенствование бюджетирования в системе финансового управления

В современных условиях, наряду с традиционными методами формирования бюджетов субъектов хозяйствования, все более распространенным на практике становится внедрение интегрированной системы бюджетирования, под которой понимают инструмент и составляющую системы управления предприятием, направленной на интерпретацию и трансформацию стратегических целей предприятия в бюджеты с заданными в количественном и денежном выражении показателями для более эффективного распределения ресурсов, организации, контроля и мотивации.

Поэтому для оптимизации системы управления предлагается комплексное решение, которое будет направлено на устранение проблем эффективного управления, выявленных в результате анализа. Итак, основными мероприятиями в реализации программы совершенствования бюджетирования, по нашему мнению, являются:

- внедрение в деятельность финансового контроллинга;
- формирование для компании системы сбалансированных показателей (ССП);
- разработка стратегической карты;
- внедрение системы стимулирования персонала и менеджмента при достижении целевых ориентиров компании KPI.

Отметим, что мероприятия, которые разрабатываются с учетом их взаимодействия между различными направлениями мероприятий по функциональным подразделениям не сами по себе, а взаимосвязаны с другими подразделениями ООО «Кейтеринг Владивосток».

Реализация процесса формирования интегрированной системы бюджетирования в ООО «Кейтеринг Владивосток» осуществляется по этапам, которые пошагово отражают ее сущность (рисунок 8).

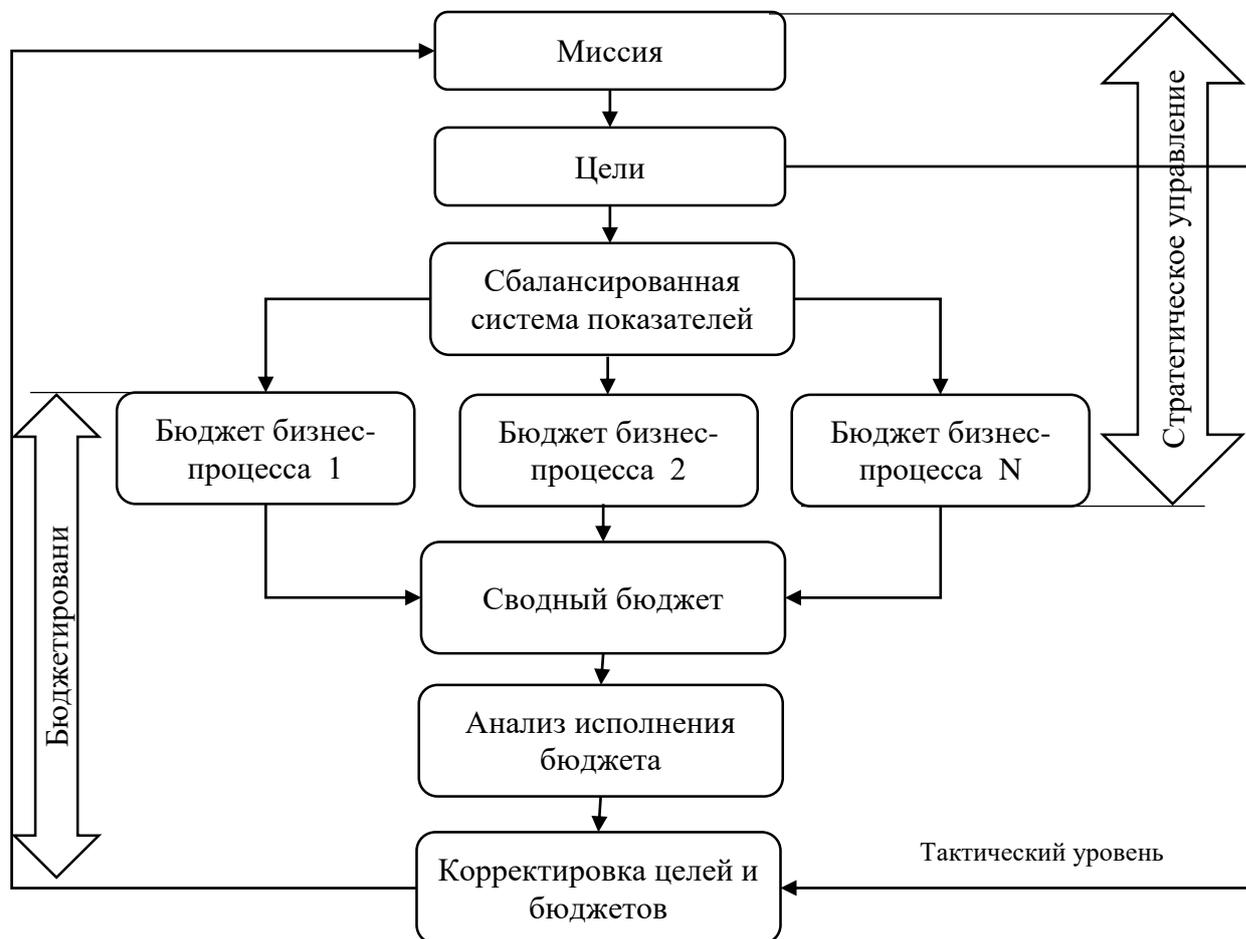


Рисунок 8 – Формирование интегрированной системы бюджетирования в ООО «Кейтеринг Владивосток»

Для совершенствования системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток» необходимо усилить контроль этого процесса, а также увеличить выполнение функций регулирования и координации, что можно достичь, применив такой инструмент управления как контроллинг.

В ООО «Кейтеринг Владивосток» специалисты по контроллингу в организационной структуре предприятия остается самостоятельной структурой и непосредственно подчиняется директору ООО «Кейтеринг Владивосток». Создание структуры службы контроллинга ООО «Кейтеринг

Владивосток» предлагается в соответствии с функциональными сферами ООО «Кейтеринг Владивосток» (производство, сбыт, закупки, финансы). За каждой сферой закрепляется специалист.

Предлагаемая организационная структура ООО «Кейтеринг Владивосток» с учетом службы контроллинга, сформированной в соответствии с функциональными сферами представлена на рисунке 9.

Для того чтобы эффективно, быстро и с минимальными затратами внедрить контроллинг в ООО «Кейтеринг Владивосток», необходимо придерживаться алгоритма действий.



Рисунок 9 – Предлагаемая организационная структура ООО «Кейтеринг Владивосток» с учетом службы контроллинга

Этап подготовки. Необходимо полностью изучить организационную структуру предприятия, финансовую и экономическую документацию, отчетность.

Этап внедрения системы контроллинга, в процессе которого

производится проработка всех основных моментов осуществления операций по контроллингу в каждом подразделении предприятия. Служба контроллинга должна постоянно получать от отделов всю необходимую информацию, обрабатывать, анализировать, выдвигать позиции и направлять их руководству для принятия управленческих решений.

Этап автоматизации действий службы контроллинга включает в себя распространение возможностей автоматического сбора и обработки информации на всех этапах производственного процесса. Сбор аналитической информации должен быть максимально автоматизирован, чтобы предотвратить возможные недоразумения, ошибки и злоупотребления. Особое внимание на этом этапе уделяется процессам разработки и усовершенствования систем диагностики, информационно-аналитической и методологической поддержки инвестиционных и инновационных проектов.

Это даст субъектам хозяйственной деятельности возможность:

- усовершенствовать организационно-экономический механизм управления за счет преобразования традиционной системы учета в управленческий учет для решения соответствующих задач;

- усовершенствовать системы учета расходов и доходов; – повысить качество управления на всех этапах управленческого процесса на основе выделения центров ответственности;

- повысить качество системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия и оперативности получения необходимой информации;

- оптимизировать информационные потоки на предприятии;

- повысить качество диагностики отклонений ожидаемых результатов от запланированных на основе использования инструментария контроллинга;

- обеспечить действенность системы информационного обеспечения;

- повысить качество и эффективность систем планирования, организации, мотивации, информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, контроля и реагирования за счет координации деятельности разных подразделений предприятия;

– унифицировать критерии оценки деятельности подразделений и ООО «Кейтеринг Владивосток» в целом.

Нормативно-методическая база проектирования системы контроллинга персонала в ООО «Кейтеринг Владивосток» состоит из:

– руководства по управлению организацией, которое включает политику и цели ООО «Кейтеринг Владивосток» по управлению персоналом, как одной из основных составляющих системы управления. Учитывая то, что с этим документом могут знакомиться не только работники предприятия, он содержит также краткие сведения о предприятии и его возможности, схему процессов, их взаимодействие, схему управления, ссылки на стандарты предприятия, процедуры системы, должностные инструкции и др. документы;

– процедуры и стандарты ООО «Кейтеринг Владивосток», описывающие процессы контроллинга персонала последовательность и взаимодействие;

– должностная инструкция заместителя генерального директора по контроллингу персонала;

– устав, организационная структура, лицензионные документы.

Документация должна быть тщательно разработана, чтобы гарантировать простоту, ясность и эффективность управления. Регламентирующие документы должны обеспечить: четкий и короткий набор требований, понимание единых требований всем персоналом, эффективное выполнение процессов, запланированную взаимодействие процессов, помощь в эффективном управлении изменениями в ООО «Кейтеринг Владивосток».

Также, наиболее целесообразными направлениями повышения эффективности бюджетного контроля на предприятии считаем применение метода анализа отклонений в процентах в бюджет в сочетании с определением и сравнением финансово-экономических показателей бюджетов и результатов хозяйственной деятельности. В частности, с целью

минимизации затрат на предприятии и, соответственно, максимизации прибыли, может быть использован такой механизм усиления контроля за различными элементами затрат, который предусматривает не только сравнения фактического объема расходов с плановым, но и относительное сравнения в процентах к чистому доходу от реализации продукции за определенный период. Такой метод целесообразно в том случае, когда фактический объем реализации продукции ниже запланированного. Соответственно, при этом фактические расходы по отдельным элементам могут быть ниже плановых, однако их доля по отношению к объему реализации может оказаться больше. В сфере организационного обеспечения процесса финансового планирования на предприятии, считаем целесообразным детализировать последовательность разработки каждого вида бюджета для исполнителей и закрепить данную процедуру во внутренней управленческой документации предприятия.

Следующим мероприятием по оптимизации системы управления затратами ООО «Кейтеринг Владивосток» является разработка и внедрение концепции управления по ключевым показателям эффективности (KPI), которые являются измерителями достижимости целей, а также имеют непосредственное отношение к стратегической задаче ООО «Кейтеринг Владивосток» в целом (повышение эффективности управления затратами ООО «Кейтеринг Владивосток») и отражают специфику функциональных сфер деятельности: финансы, маркетинг, логистика, производство (рисунок 10.).

Для ООО «Кейтеринг Владивосток» ключевыми процессами, которые позволяют реализовывать определенную стратегию и обеспечивают эффективное функционирование цепочки создания стоимости предприятия, являются процессы в сфере снабжения, производства и сбыта. Разработанная стратегическая карта ООО «Кейтеринг Владивосток», демонстрирует причинно-следственную связь стратегических целей сбалансированных в единую систему управления ООО «Кейтеринг Владивосток».

На уровне перспективы «персонал / развитие» квалифицированные, мотивированные и объединены общим видением сотрудники, используя развитую инфраструктуру, обеспечивающую рост производительности труда и высокую эффективность бизнес-процессов ООО «Кейтеринг Владивосток».

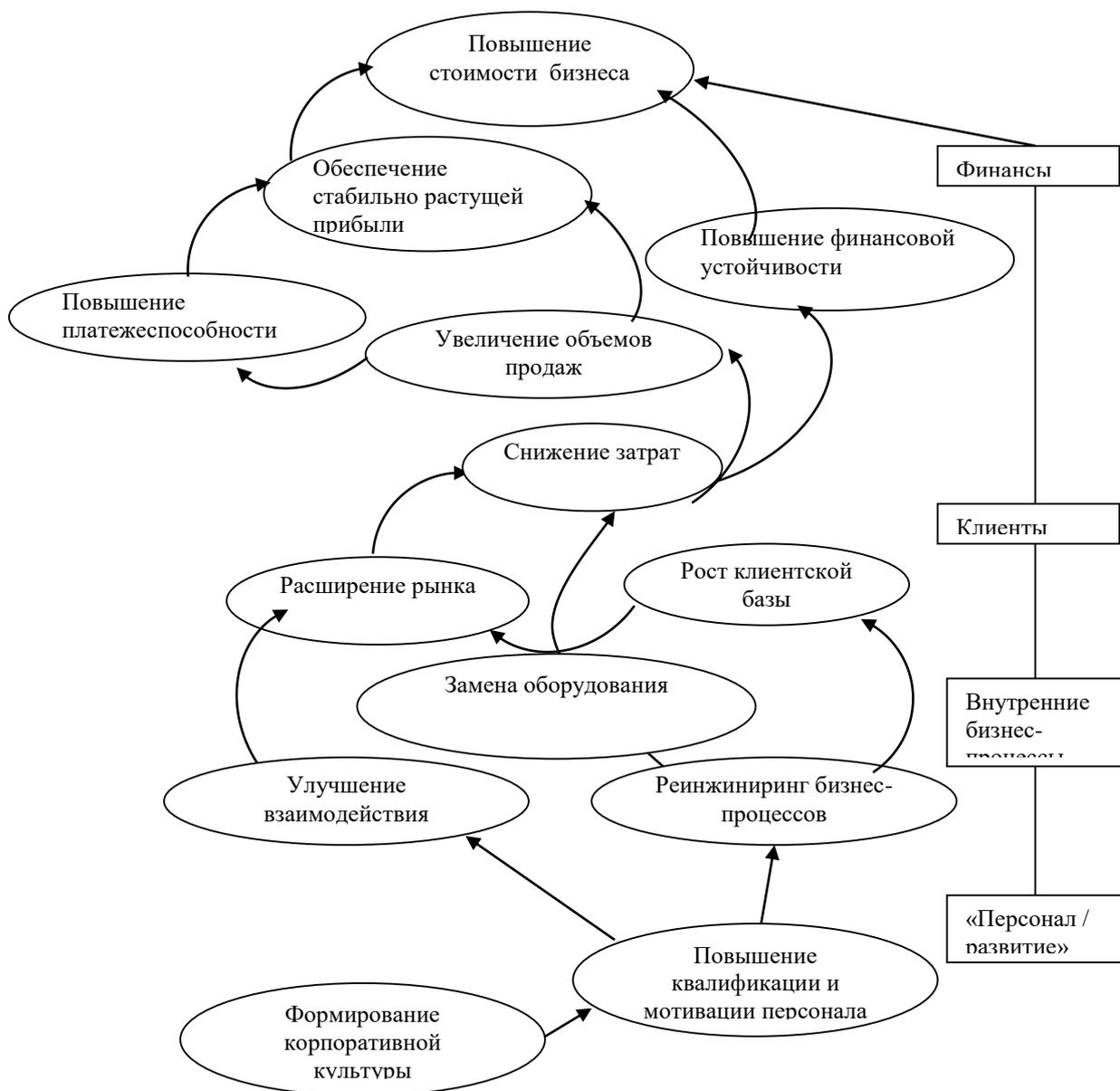


Рисунок 10– Стратегическая карта ООО «Кейтеринг Владивосток»

На уровне клиентской перспективы удовлетворенность потребителей экономическими и качественными характеристиками продукции, эффективность формирования производственной программы, структуры

продуктового портфеля и маркетинга.

Соответствие сбытовой политики и условий поставок ООО «Кейтеринг Владивосток» растущим требованиям потребителей услуг, эффективность расширения клиентской базы за счет освоения новых рынков, рост имиджа предприятия как глобального партнера, то есть, перспективы роста ценности предприятия с позиций клиентов, измеряет показатель - «темпы роста объемов продаж и производства».

Перспектива внутренних процессов представляется финансовыми показателями, измеряющие эффективность использования материальных ресурсов в производственном процессе, то есть эффективность операционного менеджмента.

А на уровне перспективы «персонал / развитие» ретроспективный монетарный показатель - «уровня и динамики среднемесячной заработной платы» оценивает потенциал нематериального ресурса создания рыночной стоимости - «правильности персонала по реализации генеральной стратегии».

Итак, механизм интеграции ССП в систему управления ООО «Кейтеринг Владивосток» предполагает использование различных, в том числе простых методологических форм сбалансированной системы показателей как инструмента идентификации и обоснованного выбора стратегии развития, в свою очередь становится необходимым этапом формирования стратегического управления ООО «Кейтеринг Владивосток».

Следующим мероприятием является усиление системы материальной мотивации персонала при достижении целей сбалансированной системы показателей ООО «Кейтеринг Владивосток» и выполнения плана КРІ.

Для усиления системы материального стимулирования и мотивации предлагается система бонусов. Общий бонус по результатам деятельности компании (Б_і) по системе сбалансированных показателей предлагается определять по формуле (7):

$$B_i = \sum_{i=1}^n A_i \times K_{KPI}^i \times 100 \quad (2)$$

где B_i – процент премий персоналу компании (от основной заработной платы), которую ООО «Кейтеринг Владивосток» готово выплачивать по результатам выполнения сбалансированной системы показателей;

A_i – важность i -того показателя сбалансированной системы показателей;

K_{KPI}^i - коэффициент выполнения плана i -го КРІ.

Коэффициент выполнения плана i -го КРІ определяется по формуле:

$$K_{KPI}^i = \frac{\text{Фактически достигнутый показатель}}{\text{Целевой норматив}} \quad (3)$$

В данной методике определения процента премий персоналу вводятся следующие ограничения, процент премий персоналу с учетом выполнения плана не может превышать 120 %, при чем 120 % начисляется при выполнении планового показателя на 180 %.

Например, ООО «Кейтеринг Владивосток» выполнило свою норму по росту выручки на 100% то работники финансовой сферы бизнеса компании на основе этого результата, получают премию в размере 100 % от фонда заработной платы.

Если ООО «Кейтеринг Владивосток» выполнило свою норму по росту выручки на 180% то работники финансовой сферы бизнеса компании на основе этого результата, получают премию в размере 120 % от фонда заработной платы.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

При оценке системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток», на наш взгляд, следует учитывать специфику деятельности предприятия. Внедрение интегрированной системы бюджетирования, с выделением ответственного за процессом, доказательством ключевых показателей эффективности и динамическим контролем, позволит значительно сократить подконтрольные расходы (брак и потери) так и контролируемые (гарантия). Улучшение качества процесса на каждом этапе позволит получить значительную экономию прямых затрат. Эффективность интегрированной системы бюджетирования на уровне системы в целом реализуется в двух плоскостях:

- количественная оценка эффективности интегрированной системы бюджетирования;
- качественная оценка эффективности интегрированной системы бюджетирования.

Таблица 12 – Прогноз деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» на основе сбалансированной системы показателей

Составляющая ССП	Показатели	Целевой норматив	Важность	Плановый показатель на 2024 г.	$K_{KPI}^{выр}$	Мотивационный бонус, %
Финансы	Рост выручки, %	55	0,4	55	1	40
	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	25	0,3	25	1	30
	Рентабельность собственного капитала (ROE), %	50	0,15	50	1	15
	Коэффициент абсолютной ликвидности	2	0,1	2	1	10
	Увеличение Cash-flow, %	15	0,05	15	1	5
Сумма по группе			1	-	-	100
Производство	Рост объемов производства, %	10	0,2	10	1	20
	Процент брака в готовой продукции, %	1	0,25	1	1	25

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7
	Процент пересортицы в готовой продукции, %	1	0,2	1	1	20
	Коэффициент использования, %	68	0,25	68	1	25
	Процент своевременно выполненных плановых мероприятий, %	98	0,1	98	1	10
Сумма по группе			1	-	-	100
Логистика	Коммерческие расходы на в % к выручке	6,5	0,25	6,5	1	25
	Процент своевременного выполнения заявок, %	99	0,15	99	1	15
	Процент поступивших запасов надлежащего качества, %	100	0,25	100	1	25
	Процент неликвидов в товарных запасах, %	5	0,1	5	1	10
	Расходы на содержание запасов, % от ТП	1,2	0,25	1,2	1	25
Сумма по группе			1	-	-	100
Маркетинг	Процент выполнения плана продаж, %	95	0,25	95	1	25
	Освоение новых рынков сбыта, процент от общей выручки, %	2	0,3	2	1	30
	Процент дебиторской задолженности, %	10	0,2	10	1	20
	Динамика продаж в денежном выражении по отношению к аналогичному периоду прошлого года	5	0,15	5	1	15
	Затраты на маркетинг в процентах к выручке, %	3	0,1	3	1	10
Сумма по группе			1	-	-	100
Персонал	Рост количества закрытых вакансий, %	10	0,3	10	1	30
	Доля сотрудников компании повысивших свою квалификацию, %	10	0,15	10	1	15
	Текучесть персонала, %	15	0,2	15	1	20
	Доля сотрудников компании соответствующих требованиям, %	90	0,15	90	1	15
	Повышение производительности труда в год, %	2	0,2	2	1	20
Сумма по группе			1	-	-	100

В рамках количественной оценки нужно определить бюджетные показатели, по которым отношение «факт/план» сформирует оценку

показателя, а проранжированная значимость показателя в диапазоне от 0 до 1, позволит рассчитать сумму количественных критериев интегрированной системы бюджетирования.

В рамках качественной оценки необходимо выделить показатели, по которым невозможно найти и сформировать числовое значение.

Прогноз показателей деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» формируется на основе сбалансированной системы показателей и целевых их значений, при этом учитывается, что ООО «Кейтеринг Владивосток» в большинстве достигнет планируемых результатов.

Для повышения мотивации персонала к достижению более высоких результатов предлагается, за выполнение плана по ССП сформировать фонд премирования по итогам полугодия, что необходимо отразить в Положении по оплате и стимулирования работников ООО «Кейтеринг Владивосток». Прогноз представлен в таблице 12.

Исходя из результатов ССП, общий мотивационный фонд (бонус) работников при выполнении плана по всем КРІ составит 100 % от фонда заработной платы.

Основные расходы ООО «Кейтеринг Владивосток» на внедрение мероприятий по оптимизации системы управления затратами ООО «Кейтеринг Владивосток» связаны с временными затратами сотрудников на разработку ССП и внедрение/настройку соответствующего программного обеспечения (таблица 13).

Единовременные затраты на создание интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток» составят 514 т. р. Капитальные затраты составят 865 т. р., периодические затраты 2497,3 т. руб. Общая сумма расходов составит 3876,3 т. р.

Таблица 13– Расходы на создание интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток»

Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Стоимость за ед., руб.	Объем затрат, т.р.
Единовременные затраты				
Поиск сотрудников на вакансии в отдел контроллинга	Руб.	4	4000	16
обучение пользователей, разработка ССП (участие в семинарах, обсуждениях, интервью)	Руб.	9	15000	135
выбор ПО и подготовка договоров	Чел/час	13	1100	14,3
настройка системы	Чел/час	125	1100	137,5
тестирование системы	Чел/час	80	1100	88
интеграция новой системы с действующей	Чел/час	65	1100	71,5
разработка документации	Чел/час	47	1100	51,7
Итого единовременные затраты	-	-	-	514
Капитальные затраты				
приобретение программного обеспечения	Руб.	13	45000	585
приобретение оборудования для установки ПО для работников отдела контроллинга	Руб.	4	45000	180
установка, монтаж нового оборудования, системного ПО	Руб.	1	100000	100
Итого капитальные затраты	-	-	-	865
Периодические годовые затраты				
Оплата труда начальника отдела контроллинга	Руб.	1	660000	660
Оплата труда сотрудников контроллинга	Руб.	4	420000	1680
техническая поддержка оборудования, системного и прикладного ПО	Чел/час	80	850	68
амортизация оборудования и ПО	Руб.	-	88	0
обучение сотрудников	Руб.	5	15000	75
разработка новых форм отчетов	Чел/час	13	1100	14,3
Итого периодические годовые затраты	-	-	-	2497,3
Всего по программе мероприятий	-	-	-	3876,3

Финансовый план программы мероприятий по созданию интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток» составлен на 6 лет проекта, то есть первый год внедрение, а дальнейшие мониторинг результатов.

При прогнозировании результатов предполагается, что начальный минимальный эффект полученный за счет снижения затрат составит 0,5 % от себестоимости продаж, периодические годовые затраты, связанные с

внедрением мероприятий будут увеличиваться на 3 % в год.

Для финансирования проекта могут быть привлечены собственные средства предприятия при условии их возврата и дисконтирования согласно модели оценки долгосрочных активов CAPM по ставке 16,4 %.

$$\text{CAPM (Re)} = r_f + (R_m - r_f) \cdot \beta = 8,95 + (15,15 - 8,95) \cdot 1,2 = 16,4 \%$$

β – коэффициент систематического риска вложений в конкретный актив (1,2);

r_f – безрисковая ставка доходности – доходность государственных ценных бумаг со сроком погашения 1год (8,95%);

R_m – средняя ставка доходности на рынке капиталов РФ. Взята величина средней рыночной годовой ставки по краткосрочным кредитам (сроком 3 месяца и менее) - (15,15 %)

Показатели эффективности мероприятий по созданию интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток», представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка эффективности создания интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток»

Показатель	2023	2024	2025	2026	2027	2028	За весь период
Сумма финансирования, т.р.	3876,3	-	-	-	-	-	3876,3
Общий объем роста доходов (экономия затрат), тыс. руб.	-	17401	17575	17751	17929	18108	88764
Периодические годовые затраты всего, в том числе:	-	3908,3	3855,9	3805,7	3757,6	3712,4	19039,9
периодические годовые затраты на мероприятия, т.р.	-	2497,3	2572,0	2649,0	2728,0	2810,0	13256,3

Продолжение таблицы 14

Показатель	2023	2024	2025	2026	2027	2028	За весь период
возврат основной суммы инвестиций, т.р.	-	775,3	775,3	775,3	775,3	775,3	3876,5
проценты за пользование инвестициями, т. р.	-	635,7	508,6	381,4	254,3	127,1	1907,1
Ставка дисконта,%	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4	-
Коэффициент дисконтирования	1,00000	0,85911	0,73806	0,63408	0,54474	0,46799	-
Денежные потоки, тыс. руб.	-	13492,7	13719,1	13945,3	14171,4	14395,6	69724,1
Дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.	-	11591,7	10125,5	8842,4	7719,7	6737	45016,3
Дисконтированный денежный поток с начала эксплуатации проекта, тыс. руб. (с нарастающим итогом)	-	11591,7	21717,2	30559,6	38279,3	45016,3	-
Дисконтированные выгоды, тыс. руб.	-	14949,4	12971,4	11255,6	9766,6	8474,4	57417,4
Дисконтированные затраты, тыс. руб.	-	3357,7	2845,9	2413,1	2046,9	1737,4	12401

Для оценки инвестиционной привлекательности проекта ООО «Кейтеринг Владивосток» рассчитываем показатели оценки инвестиций: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости инвестиций, коэффициент выгод / затрат. Эти показатели дают возможность оценить эффективность реализации данного проекта с учетом фактора времени.

Чистый дисконтированный доход (англ. Net Present Value, NPV, чистая текущая стоимость, чистый приведенный доход, текущая стоимость) рассчитываем по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0, \quad (3)$$

где, NPV – чистый дисконтированный доход;

CF_t – денежный поток в период времени t;

CF_0 – денежный поток в первоначальный момент. Первоначальный

денежный поток равняется инвестиционному капиталу ($CF_0 = IC$);

r – ставка дисконтирования.

$$NPV = \frac{13492,7}{(1 + 0,164)^1} + \frac{13719,1}{(1 + 0,164)^2} + \frac{13945,3}{(1 + 0,164)^3} + \frac{14171,4}{(1 + 0,164)^4} + \frac{14395,6}{(1 + 0,164)^5} - 3876,3 = 41140 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку $NPV > 0$, проект является выгодным для ООО «Кейтеринг Владивосток».

Срок окупаемости инвестиций:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI + \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}} \quad (4)$$

где, t_0 – номер первого года, в котором достигается условие $\sum PV \geq CI$;

CI – сумма инвестиций в проект, т. р.;

PV – дисконтированные денежные потоки, т. р.

Итак, для данного проекта:

$$TO = (2 - 1) + \left(\frac{3876,3 - 21717,2}{21717,2} \right) = 0,2$$

Таким образом, период окупаемости мероприятий составит 0,2 года, или 3 месяца.

Коэффициент выгод / затрат рассчитывается как отношение дисконтированных выгод и дисконтированных затрат:

$$\text{Коэффициент}_{\text{выгод/затрат}} = \frac{57417,4}{12401} = 4,63$$

Таким образом, внедрение мероприятий по созданию интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток» является эффективным и приемлемым для вложения средств. Интегрированная система бюджетирования позволит выявить возможности достижения стратегических целей, сохранение тенденций роста показателей по всем возможным направлениям улучшений на предприятии на основе интеграции бюджетирования со стратегическим планированием, как составной частью стратегического управления на основе методологии сбалансированных показателей.

Заключение

Основой эффективного функционирования и развития предприятия с позиций тактического и стратегического управления система бюджетирования, которая путем соответствующей организации обеспечивает осуществление процесса составления, корректировки, контроль и оценки выполнения бюджетов предприятия в контексте реализации общих целей развития. При этом системный подход является основой для понимания сущности бюджетирования, его элементов, взаимосвязей, а функциональный и процессный – это подходы к организации этой системы.

Доказана необходимость и целесообразность определения сущности бюджетирования путем применения именно системного подхода, в рамках которого бюджетирование, являясь объектом управленческого воздействия, можно охарактеризовать более комплексно. С этих позиций бюджетирование определяется как составляющая системы управления предприятием, требующая оформления планов предприятия через систему бюджетов с последующей реализацией в практической деятельности предприятия, контролем и анализом их выполнения и принятием соответствующих управленческих решений.

Более полно отражает суть этого явления, по нашему мнению, определение бюджета как организационно-финансового плана, определяющего индикативные показатели расходов, доходов и других финансовых и финансовых параметров предприятия на определенный период. С этих позиций следует определять бюджетирование как составную систему управления предприятием, которая требует оформления планов предприятия через систему бюджетов с последующей реализацией в практической деятельности предприятия, контролем и анализом их выполнения и принятием соответствующих управленческих решений, ориентированных на перспективу.

На сегодняшний день существует несколько путей решения проблемы разработки и внедрения систем бюджетирования на предприятиях. Эффективность процесса бюджетного планирования на сегодняшний день зависит и от степени автоматизации каждого этапа. Программные продукты, используемые для оптимизации бюджетирования на украинском рынке программного обеспечения, отличаются от существующих на западных рынках.

Основным видом деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания, зарегистрированы дополнительные виды деятельности. Сделан вывод, что в целом эффективность деятельности ООО «Кейтеринг Владивосток» в 2022 г. по сравнению с предыдущими годами снизилась. Рентабельность продаж снизилась на 2,78 %, что оценивается как негативная тенденция и свидетельствует о снижении эффективности продаж и финансовой результативности деятельности предприятия. Рентабельность продукции в 2022 г. снизилась на 11,25 %, что оценивается как негативная тенденция и свидетельствует о снижении эффективности использования потраченных ресурсов. Рентабельность в 2022 г. снизилась на 45,71 %, что оценивается как негативная тенденция и свидетельствует о снижении эффективности бизнеса и отдачи от использования всех активов предприятия. В целом можно сделать вывод об ухудшении качественных показателей выполнения бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток», что может быть результатом снижения эффективности планирования или ухудшения системы контроля.

Автоматизация управленческого учета происходит посредством использования программного комплекса 1С: Предприятие, средств MS Excel. С периодичностью каждый квартал осуществляется анализ отклонений фактических показателей от плановых, выявляются их причины и принимаются соответствующие управленческие решения.

Для оптимизации системы управления предлагается комплексное решение, которое будет направлено на устранение проблем эффективного

управления выявленных в результате анализа. Итак, основными мероприятиями в реализации программы совершенствования бюджетирования по нашему мнению являются: внедрение в деятельность финансового контроллинга; формирование для компании системы сбалансированных показателей (ССП); разработка стратегической карты; внедрение системы стимулирования персонала и менеджмента при достижении целевых ориентиров компании КРІ. Создание структуры службы контроллинга ООО «Кейтеринг Владивосток» предлагается в соответствии с функциональными сферами ООО «Кейтеринг Владивосток» (производство, сбыт, закупки, финансы). За каждой сферой закрепляется специалист. Для ООО «Кейтеринг Владивосток» ключевыми процессами, которые позволяют реализовывать определенную стратегию и обеспечивают эффективное функционирование цепочки создания стоимости предприятия, являются процессы в сфере снабжения, производства и сбыта. Разработанная стратегическая карта ООО «Кейтеринг Владивосток», демонстрирует причинно-следственную связь стратегических целей сбалансированных в единую систему управления ООО «Кейтеринг Владивосток». Для усиления системы материального стимулирования и мотивации предлагается система бонусов. Единовременные затраты на создание интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток» составят 514 т. р. Капитальные затраты составят 865 т. р., периодические затраты 2497,3 т. р. Общая сумма расходов составит 3876,3 т.р. Внедрение мероприятий по созданию интегрированной системы бюджетирования ООО «Кейтеринг Владивосток» является эффективным и приемлемым для вложения средств. Интегрированная система бюджетирования позволит выявить возможности достижения стратегических целей, сохранение тенденций роста показателей по всем возможным направлениям улучшений на предприятии на основе интеграции бюджетирования со стратегическим планированием, как составной частью стратегического управления на основе методологии сбалансированных показателей.

Список используемой литературы

1. Авдюшина М.А. Бюджетирование как способ финансового планирования в торговой организации / М.А. Авдюшина // Управленческий учет. – 2022. – № 7-2. – С. 167-180.

2. Агафонова Н.П. Применение бюджетирования в системе управленческого учета экономического субъекта / Н.П. Агафонова // Учет и контроль. – 2021. – № 4 (66). – С. 2-7.

3. Адаменко А.А. Бюджетирование как инструмент управленческого учёта и его связь с внутренним контролем в аграрных формированиях / А.А. Адаменко // Среднерусский вестник общественных наук. – 2023. – Т. 18. № 1. – С. 125-140.

4. Айкин Э.В. Современные концепции внутрифирменного бюджетирования / Э.В. Айкин // Финансовая экономика. – 2020. – № 10. – С. 3-5.

5. Асриев С.В. Регламентация и структурирование процесса бюджетирования в коммерческой организации как фактор обеспечения действенности подсистемы бюджетирования / С.В. Асриев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20. № 2 (128). – С. 73-79.

6. Аткинсон Энтони А. Управленческий учёт, 3-е изд.: пер. с англ./Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Каплан, С. Роберт, Янг, С. Марк. – М.: Вильямс, 2012. – 878 с.

7. Бабкина М.А. инновационные подходы к бюджетированию затрат / М.А. Бабкина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-1 (61). – С. 15-18.

8. Бланк, И.А. Менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. - 680 с.

9. Боков С.И. Бюджетирование, ориентированное на результат, как инструмент развития высокотехнологичных отраслей ведущих мировых

экономик / С.И. Боков // Финансовая экономика. – 2021. – № 2. – С. 111-113.

10. Валебникова Н.В. Методы бюджетирования в условиях неопределенности / Н.В. Валебникова // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4.

11. Вертегел С.В. Новый подход к бюджетированию в международных компаниях на примере mcdonalds / С.В. Вертегел // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 5. – С. 37-41.

12. Ворст, Й., Ревентлоу П. Экономика фирмы. Пер. с датского.- М.: Высшая школа, 2016. - 272с.

13. Галенко Ю.Ю. Роль бюджетирования в управлении предприятием / Ю.Ю. Галенко // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 12 (66). – С. 51-54.

14. Данилова А.В. Основные проблемы организации информационных потоков в процессе бюджетирования / А.В. Данилова // Студенческий. – 2022. – № 36-3 (206). – С. 44-46.

15. Данько А.Е. Порядок построения системы бюджетирования на предприятиях машиностроения с применением программы «1с: ерп управление предприятием» / А.Е. Данько // Современная школа России. Вопросы модернизации. – 2022. – № 10 (45). – С. 108-112.

16. Джаппарова Н.Л. Бюджетирование, как инструмент управления затратами предприятия / Н.Л. Джаппарова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 2 (42). – С. 382-386.

17. Дмитренко Е.А. Бюджетирование как инструмент корпоративного управления / Е.А. Дмитренко, Н.В. Ягодина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 11. – С. 358-364.

18. Еженцева И.А. Значение функции бюджетирования в системе управления предприятием / И.А. Еженцева // Человек и современный мир. – 2021. – № 12 (61). – С. 3-16.

19. Ермолаева В.А. бюджетирование в системе управления организацией / В.А. Ермолаева // Инновации. Наука. Образование. – 2021. –

№ 26. – С. 219-223.

20. Жалилова Г.Р. Компьютерный анализ системы бюджетирования и пути совершенствования бюджетирования в предприятии / Г.Р. Жалилова // Известия Ошского технологического университета. – 2022. – № 1. – С. 63-67.

21. Запорожан А.Я. Бюджетирование, ориентированное на результат: итоги реализации / А.Я. Запорожан // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2020. – № 13 (15). – С. 44-50.

22. Каёва И.М. Понятие и сущность системы бюджетирования на предприятиях / И.М. Каёва // Экономика и социум. – 2022. – № 9 (100). – С. 387-391.

23. Ковалёва Н.А. Бюджетирование как инструмент устойчивого развития предприятия / Н.А. Ковалёва // Теория права и межгосударственных отношений. – 2021. – Т. 2. № 7 (19). – С. 465-470.

24. Лепендина Е.В. Бюджетирование в управленческом учете компании: сущность, значение, порядок разработки бюджета / Е.В. Лепендина // Научное обозрение. Экономические науки. – 2022. – № 1. – С. 17-21.

25. Лысова Е.А. бюджетирование расходов на персонал в условиях нестабильного рынка / Е.А. Лысова // Вектор экономики. – 2023. – № 1 (79).

26. Мамытова К.К. Система бюджетирования в производственных предприятиях как эффективная форма их деятельности / К.К. Мамытова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 6. – С. 1024-1031.

27. Манукян Г.Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами / Г.Т. Манукян // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 4 (138). – С. 86-96.

28. Монгуш О.Н. Бюджетирование в системе управленческого учета организации: порядок разработки, внедрение, эффективность / О.Н. Монгуш // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-1 (97). – С. 98-100.

29. Назарова О.В. Взаимосвязь бюджетного управления и сбалансированной системы показателей как фактора обеспечения эффективной реализации стратегии компании / О.В. Назарова //

Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2015. № 27 – С. 218-221.

30. Никифорова Н.А., Тафинцева В.Н. Управленческий анализ: учебник для магистратуры и бакалавриата. (Гриф УМО) /под общ. ред. Н.А. Никифоровой. 2-е изд. испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 468 с.

31. Савельев И.И. Партиципаторное бюджетирование как технология достижения целей устойчивого развития в управлении финансами территории / И.И. Савельев // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 1-2. – С. 149-152.

32. Седова И.Н. Бюджетирование и проблемы его внедрения в отечественных компаниях / И.Н. Седова // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. – 2021. – Т. 23. – С. 150-152.

33. Соколов А.Ю. Разработка модели скользящего бюджетирования в системе управления эффективностью бизнеса / А.Ю. Соколов // Австрийский журнал гуманитарных и общественных наук. – 2020. – № 1-2. – С. 42-50.

34. Тайгашинова К.Т. Методика и методология управленческого учета как база формирования инструментария бюджетирования / К.Т. Тайгашинова // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2022. – № 2 (37). – С. 265-269.

35. Таршинов Е.И. Внедрение бюджетирования в организации как предпосылка успешности бизнеса / Е.И. Таршинов // Academy Journal. – 2022. – № 1 (19). – С. 70-78.

36. Толчинская М.Н. Планирование и бюджетирование в деятельности предприятий / М.Н. Толчинская // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 4. – С. 225-229.

37. Туманова О.М. Методология проекта по разработке и внедрению КРІ на предприятии: синергический эффект объединения систем КРІ и бюджетирования / О.М. Туманова // Управление развитием персонала. –

2021. – № 1. – С. 40-49.

38. Тупкало Ю.А. Проблемы бюджетирования предприятий судоремонтной отрасли / Ю.А., Стародубова Н.Н. Тупкало // Молодой ученый. – 2022. – № 41 (436). – С. 36-39.

39. Уварова С.С. Некоторые особенности построения системы бюджетирования на предприятиях холдингового типа / С.С. Уварова // Цифровая и отраслевая экономика. – 2021. – № 2 (23). – С. 19-25.

40. Умалатов И.А. Организации финансового планирования и бюджетирования в коммерческой организации / И.А. Умалатов // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2022. – Т. 10. № 11. – С. 33-35.

41. Фатыхов Д.Ф. Использование ключевых показателей эффективности в качестве инструмента реализации мотивационной функции бюджетирования в системе финансового планирования организации / Д.Ф. Фатыхов // Заметки ученого. – 2020. – № 13. – С. 123-126.

42. Филатов В.В. О возможности применения сценарного подхода при прогнозировании и бюджетировании в практике корпоративного управления Пао "Аэрофлот" / В.В. Филатов // Микроэкономика. – 2022. – № 1. – С. 83-90.

43. Харитонова М.Н. Учет и анализ внутрифирменного бюджетирования: проблемы и решения / М.Н. Харитонова // Наука и образование транспорту. – 2021. – № 1. – С. 253-254.

44. Харченко С.В. Формирование методологии управленческого учета и бюджетирования на предприятиях сахарных компаний / С.В. Харченко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. № 4-1. – С. 191-202.

45. Цемба Н.М. внедрение процессно-ориентированного бюджетирования с целью оптимизации косвенных затрат в организации / Н.М. Цемба // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 6. – С. 112-115.

46. Шамурадов А.О. Особенности системы бюджетирования

коммерческого предприятия / А.О. Шамурадов // Молодой ученый. – 2022. – № 17 (412). – С. 131-133.

47.Herve Stolowy, Michael Lebas. Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective: Cengage Learning, January 1, 2010 – 267 p.

48.Martin S Fridson. Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide: Wiley, July 5, 2011 – 187 p.

49.Pamela Peterson Drake, CFA Frank J. Fabozzi. Analysis of Financial Statements, 3rd Edition: Wiley, November 2012, – 106 p.

50.Thomas P Carlin. Analyzing Financial Statements: Amer Bankers Assn, 1993 – 99 p.

51.Thomas R. Ittelson. Financial Statements: A Step-by-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports Paperback – August 15, 2009. – 55 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 20 22 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
Дата (число, месяц, год)	0710001	31 12 22	
Организация <u>ООО «Кейтеринг Владивосток»</u> по ОКПО	29851782		
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН	2502058953		
Вид экономической деятельности _____ по	56.10		
Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания _____ ОКВЭД	12300	16	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКФС/ОКФС	384		
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> (млн. руб.) _____ по ОКЕИ			
Местонахождение (адрес) <u>692760, Приморский край, г. Артем, ул. Владимира Сайбея, д. 45, помещ. е 3.272</u>			

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>21</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>20</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	19	28	38
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	5064	6016	9471
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	269		
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	5352	6044	9509
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	2998	1796	1493
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	7227	6127	13891
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	6380	3766	4072
	Прочие оборотные активы	234	330	421
	Итого по разделу II	16839	12019	19877
	БАЛАНС	22191	18063	29386

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс

Продолжение приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>21</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>20</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2977	-5430	-19024
	Итого по разделу III	2987	-5420	-19014
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	11550	19550	29713
	Отложенные налоговые обязательства	201		
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	11751	19550	29713
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1730	137	5060
	Кредиторская задолженность	4191	2674	12773
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	1532	1122	854
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	7453	3933	18687
	БАЛАНС	22191	18063	29386

Руководитель  (подпись) "05" / "05" 20 23 г. (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер  (подпись) Сахно Е.А. (расшифровка подписи)



Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах Отчет о финансовых результатах

за _____ год _____ 20 22 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация _____ **ООО «Кейтеринг Владивосток»** _____ по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности _____ Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания _____ по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	22
29851782		
2502058953		
		16
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год 20 22 г. ³	За _____ год 20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	92032,0	76548,0
	Себестоимость продаж	2120	(66841,0)	(42750,0)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	25191,0	33798,0
	Коммерческие расходы	2210	()	()
	Управленческие расходы	2220	(11245,0)	(20073,0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	13946,0	13725,0
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	(1593,0)	(1718,0)
	Прочие доходы	2340	316,0	4941,0
	Прочие расходы	2350	(1768,0)	(928,0)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	10901,0	16020,0
	Текущий налог на прибыль	2410	(2349,0)	(910,0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	(145,0)	(11,0)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	8407,0	15099,0

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах

Продолжение приложения Б

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За _____ год 20 22 г. ³	За _____ год 20 21 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	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		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	8407,0	15099,0
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

20 22 г.

Главный бухгалтер

(подпись)

(расшифровка подписи)



Рисунок Б.2 - Отчет о финансовых результатах

Приложение В

Исполнение бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток»

КЕЙТЕРИНГ ВЛАДИВОСТОК												
Отчет о движении денежных средств												
N	Наименование	2021		2022		Январь-Март			Январь-Декабрь			
		Факт	Факт	Бюджет	Факт	Отклонение	Бюджет	Прогноз	Отклонение			
	Остаток на начало периода	4 072 166	3 766 811			12 578 038	6 379 498	-6 198 539	12 578 038	6 379 498	-6 198 539	
	Операционные поступления											
900 002	Служба питания	69 014 314	87 307 898			14 422 019	20 944 793	6 522 774	90 390 323	108 548 005	18 157 681	
900 006	Аренда доход		206 360			48 240	48 240	0	192 960	192 960	0	
	Итого операционные поступления	69 014 314	87 514 258			14 470 259	20 993 033	6 522 774	90 583 283	108 740 965	18 157 681	
	Операционные расходы											
	Производственные расходы	-21 372 934	-27 430 364			-4 690 784	-7 231 777	-2 540 993	-27 735 769	-33 497 062	-5 761 293	
910 201	Маркетинговые расходы	-4 200	-97 600			-40 600	-1 590	39 010	-224 400	-201 440	22 960	
	Общехозяйственные расходы	-15 777 576	-19 589 168			-3 677 978	-4 028 332	-350 355	-20 688 408	-23 608 467	-2 920 059	
910 316	Расходы на персонал	-26 146 357	-29 476 456			-7 937 208	-8 416 411	-479 203	-33 160 747	-34 142 010	-981 263	
910 401	ФОТ	-18 000 343	-21 433 015			-5 842 112	-6 119 017	-276 905	-24 399 346	-25 066 105	-666 759	
910 402	НДФЛ	-2 542 498	-3 178 344			-872 959	-901 524	-28 565	-3 645 879	-3 732 698	-86 819	
910 317	Сборы во внебюджетные фонды	-5 603 516	-4 865 097			-1 222 136	-1 395 869	-173 733	-5 115 521	-5 343 207	-227 686	
	Расчеты по налогам и сборам	-377 025	-3 715 532			-1 840 044	-1 433 507	406 537	-2 714 743	-3 597 854	-883 111	
	Итого операционные расходы	-63 678 092	-80 309 121			-18 186 613	-21 111 617	-2 925 003	-84 524 066	-95 046 832	-10 522 766	
	Сальдо по операционной деятельности	5 336 222	7 205 138			-3 716 354	-118 584	3 597 770	6 059 217	13 694 132	7 634 915	

Рисунок В.1 – Исполнение бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток»

Приложение Г

Лист контроля выполнения нормативных показателей бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток»

КЕЙТЕРИНГ ВЛАДИВОСТОК												F&B		ТЫС РУБ	
Исполнение нормативов															
N	Показатель	НОРМАТИВ		2023					2022		2021				
		MIN	MAX	БЮДЖЕТ	ОТКЛ бюджет от НОРМ	ПРОГНОЗ	ОТКЛ прогноз от НОРМ	ОТКЛ прогноз от бюджета	ФАКТ	ОТКЛ от НОРМ	ФАКТ	ОТКЛ от НОРМ			
Ключевые показатели															
1	Labor cost	25%	32%	37%	+5	32%	-0	-5	36%	+4	38%	+6			
		22 598	28 925	33 161	4 236	34 766	5 841	1 605	31 087	2 162	26 532	-2 393			
2	Выручка на сотрудника	2,5%	3,5%	2,3%	-0	2,3%	-0	+0	2,5%	+0	2,7%	+0			
		2 260	3 164	2 038	-222	2 477	+218	+439	2 218	-42	1 894	-366			
Структура расходов															
3	Рентабельность опер отделов	36%	55%	42%	+6	46%	+10	+4	44%	+8	42%	+6			
		32 541	49 715	37 693	+5 153	49 850	+17 309	+12 156	38 232	+5 691	29 918	-2 623			
4	Операционные расходы	45%	64%	58%	-6	54%	-10	-4	56%	-8	58%	-6			
		40 676	57 850	52 697	-5 153	58 945	1 096	6 248	48 817	-9 032	40 630	-17 220			
Питание															
5	Рентабельность службы питания	36%	55%	42%	+6	46%	+10	+4	44%	+8	42%	+6			
		32 541	49 715	37 693	+5 153	49 850	+17 309	+12 156	38 232	+5 691	29 918	-2 623			
6	Расходы службы питания	45%	64%	58%	-6	54%	-10	-4	56%	-8	58%	-6			
		40 676	57 850	52 697	-5 153	58 945	1 096	6 248	48 817	-9 032	40 630	-17 220			
7	Продукты и напитки	22%	30%	27%	-3	27%	-3	-0	27%	-3	25%	-5			
		19 886	27 117	24 191	-2 926	29 109	1 992	4 917	23 401	-3 716	17 924	-9 193			

Рисунок Г.1 – Лист контроля выполнения нормативных показателей бюджета ООО «Кейтеринг Владивосток»