

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Оптимизация управленческого учета на предприятиях

Обучающийся

Е.В. Лобадюк

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

кандидат экономических наук, доцент Л.Ф. Бердникова

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

Тольятти 2025

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управленческого учета в организациях	9
1.1 История развития и современное понятие управленческого учета	9
1.2 Методологические основы управленческого учета и принципы бюджетирования в организациях	18
1.3 Формирование управленческой отчетности в условиях цифровизации экономики	35
2 Организация управленческого учета на предприятиях в условиях цифровизации экономики	43
2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности организаций (ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»)	43
2.2 Особенности организации и ведения управленческого учета в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»	58
2.3 Проблемы построения и ведения управленческого учета в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана» ...	67
3 Мероприятия по оптимизации управленческого учета на предприятия в условиях цифровизации	74
3.1 Предложения по оптимизации управленческого учета на предприятия в условиях цифровизации в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»	74
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	84
Заключение	92
Список используемой литературы и используемых источников	95
Приложение А Отчет о финансовых результатах АО «РТ-Пожарная безопасность» за 2023 год	102

Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ЦОП «Сибирь» за 2023 год.....	103
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Пожарная охрана» за 2023 год	104
Приложения Г_Положение о бюджетном регламенте.....	105

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Современные предприятия функционируют в сложной экономической среде, которая характеризуется усложнением процессов управления и повышения сложности решаемых задач вследствие высокой динамичности развития рынков и ужесточения конкуренции. Эффективными могут оставаться только те предприятия, система управления которых направлена на выявление и решение возникающих проблем, а также их предвидение или недопущение.

Кроме того, с помощью систем управления предприятие должно иметь возможности для оценки и своевременного использования новых возможностей. Данные задачи очень сложные, в связи с чем, их решение возможно при использовании современных управленческих технологий и концепций. В качестве такой концепции выступает бухгалтерский управленческий учет. Его результаты используются, в первую очередь, внутренними пользователями информации, в чьи функциональные обязанности входит принятие управленческих решений, направленных на развитие предприятия.

Бухгалтерский управленческий учет следует рассматривать с позиции важнейшего источника информации, которая поступает оперативно и своевременно в необходимом объеме. Данная информация может характеризовать, как предприятие в целом, так и отдельные структурные подразделения. С помощью методик управленческого учета менеджмент предприятия может в оперативном режиме принимать решения на устранение сбоев в производстве, не допускать негативных процессов, эффективно управлять предприятием. Основу бухгалтерского управленческого учета составляет производственный учет, в котором задействованы, как правило, большая часть сотрудников предприятия. Следовательно, каждый производственный участок предприятия вовлечет в формирование конечного финансового результата.

В рыночной экономике постановке управленческого учета уделяется повышенное внимание. При этом его постановка осуществляется не только на крупных предприятиях, но и в малых и средних предприятиях. В качестве основной цели функционирования коммерческого предприятия выступает получение прибыли, в связи с чем, все хозяйственные подразделения в своей деятельности ориентированы на достижение данной цели. Практически вся система управления предприятием включена в состав управленческого учета.

Синергическое взаимодействие процессов планирования, контроля, стратегического руководства и анализа результативности играет ключевую роль в данном контексте. Оно позволяет оптимально распределять ресурсы всех видов - от финансовых до человеческих и материальных активов. В связи с этим формирование прочной системы управленческой отчетности становится приоритетной задачей, ведь именно такая система призвана обеспечивать участников процесса достоверной и качественной информацией на любом управленческом уровне. Благодаря этому создаются условия для принятия грамотных решений и эффективного оперативного регулирования деятельности компании в целом. Это позволяет разрабатывать своевременные и эффективные управленческие решения, что способствует обеспечению конкурентоспособности предприятия в непростых экономических условиях.

Объекты исследования: АО «РТ-Пожарная Безопасность»; ООО «ЦОП «Сибирь»; ООО «Пожарная охрана».

Предмет исследования: организация управленческого учета на предприятиях.

Цель исследования: оптимизировать управленческий учет на предприятиях.

Гипотеза исследования состоит в том, управленческий учет на предприятиях в современных условиях организован с низкой эффективностью, как следствие, управление финансами также характеризуется низкой эффективностью, неустойчивым финансовым состоянием и снижением конкурентоспособности предприятий.

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить историю развития и современное понятие управленческого учета;
- рассмотреть методологические основы управленческого учета и принципы бюджетирования в организациях;
- исследовать формирование управленческой отчетности в условиях цифровизации экономики;
- представить технико-экономическую характеристику деятельности АО «РТ-Пожарная Безопасность»; ООО «ЦОП «Сибирь»; ООО «Пожарная охрана»;
- рассмотреть формирование и организацию системы отчетности управленческого учета с применением цифровых технологий как способа эффективного принятия решений;
- обобщить направления совершенствования системы управленческого учета;
- провести сравнительный анализ эффективности применения достижений цифровизации в управленческом учете и управленческого учета без применения новейших технологий.

Теоретико-методологическую основу исследования составили нормативно-правовые акты, учебники, учебные материалы, статьи в сборниках и журналах, посвященные вопросам организации управленческого учета на предприятиях.

Базовыми для настоящего исследования явились также труды таких исследователей, как В.И. Бариленко, Е.Н. Богданова, О.И. Бедерникова, О.Н. Волкова, И.Ю. Чуракова, Е.Ю. Воронова, К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Каргапольцев, О.Д. Каверина, Н.А. Казакова, Н.А. Кулагина, В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская, И.Я. Лукасевич, В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзилова, О.Л. Островская, Т.В. Погодина, Г.Б. Поляк, Е.И. Рогова, Е.А. Ткаченко, Е.Е. Румянцева, А.А. Сергеев, Н.Я. Синицкая, В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий, В.Т. Чая, Н.И. Чупахина, В.В. Янковская и др..

Методы исследования: общие теоретические (изучение учебной и научной литературы) и статистические (наблюдение, сбор, обработка информации, расчет абсолютных и относительных величин, показателей структуры, графический, табличный).

Опытно-экспериментальной базой исследования явились АО «РТ-Пожарная Безопасность»; ООО «ЦОП «Сибирь»; ООО «Пожарная охрана».

Научная новизна исследования состоит в разработке усовершенствованного механизма организации управленческого учета для предприятий для повышения эффективности управления финансами и разработке алгоритма действий в сложной экономической среде.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении существующих подходов к организации управленческого учета на предприятии, выработке методики оценки эффективности бюджетирования на предприятии.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий, которые направлены на то, чтобы решить проблемы в организации управленческого учета на анализируемых предприятиях с использованием современных цифровых решений.

Достоверность и обоснованность результатов исследования заключается в том, что для проведения оценки использовались данные реальной бухгалтерской отчетности предприятия.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в проведении анализа эффективности управленческого учета на предприятиях, обобщении существующих проблем и разработке комплекса мероприятий, направленных на совершенствование механизма организации управленческого учета с использованием современных цифровых решений.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

– обобщение опыта формирования и организации системы отчетности

управленческого учета с применением цифровых технологий, как способа эффективного принятия решений;

- уточнение понятия «бюджетирование»;
- разработка усовершенствованной методики оценки эффективности организации бюджетирования на предприятии;
- проведение сравнительного анализа эффективности применения достижений цифровизации в управленческом учете и управленческого учета без применения новейших технологий;
- разработанный алгоритм действий по организации управленческого учета с применением цифровых технологий на предприятиях с получением экономических выгод.

1 Теоретические аспекты управленческого учета в организациях

1.1 История развития и современное понятие управленческого учета

Для второй половины XX в. характерными были такие процессы, как повышение уровня концентрации капитала, повышение уровня инфляции и т.д. Данные процессы привели к тому, что внешняя и внутренняя среда функционирования предприятия характеризуется высокой турбулентностью. В этих условиях, эффективность функционирования предприятия, во многом, зависит от изменений, которые происходят во внешней и внутренней среде.

Изменившиеся экономические условия и усложнившаяся структура бизнеса обусловили развитие бухгалтерского учета и выделение из него самостоятельного направления - управленческого учета. Классический подход, ориентирующийся преимущественно на составление внешней отчетности, уже не способен обеспечить современные компании необходимыми инструментами глубокого анализа и детальной информацией. Сегодняшним руководителям для принятия взвешенных и результативных управленческих решений требуется доступ к обширному объему аналитической информации, которую поставляет именно управленческий учет. Поэтому управленческий учет превратился в обязательный элемент системы управления предприятиями, занимая ключевое место в процессах сбора, обработки, интерпретации и передачи данных руководству и другим ответственным лицам для оперативного и стратегического руководства деятельностью организации. Следовательно, главная задача управленческого учета состоит в обеспечении управленцев необходимой информацией, тогда как финансовый анализ предприятия хотя и важен, но является вспомогательной функцией, способствующей эффективному принятию управленческих решений [57, с. 36].

Имеются расхождения среди исследователей касательно периода появления и географического региона становления управленческого учёта.

Согласно одной позиции, представленной Эдвардсом, Бойнсом и Андерсоном, истоки данного направления следует искать в период промышленной революции в Англии. По мнению авторов, потребность отслеживать расходы и совершенствовать производственные процессы в условиях интенсивной индустриализации обусловила возникновение первых подходов управленческого учёта. Другая позиция, которой придерживаются Чандлер, Джонсон и Каплан, относит формирование управленческого учёта к XIX столетию в Соединённых Штатах Америки. Эти учёные акцентируют внимание на увеличении масштабов бизнеса и усложнении структуры компаний, что потребовало разработки новых методов бухгалтерского учёта для эффективного руководства крупными предприятиями. Несмотря на согласие обеих сторон в том, что управленческий учёт сформировался вследствие практических нужд, существуют различия относительно временного отрезка и территориальной локализации процесса формирования этой дисциплины, отражающие многообразие исторических условий её развития.

Вне зависимости от выбора той или иной концепции, следует отметить, что девятнадцатый век выступает в качестве отправной точки формирования и развития основ управленческого учета.

В качестве первого шага развития управленческого учета можно назвать определение затрат, а также финансового контроля. Данные понятия вошли в обиход в 1950 г. На первых этапах становления управленческий учет выступал главным образом техническим инструментом, предназначенным для корректного вычисления издержек производства. Основное назначение заключалось в обеспечении функционирования компании через выполнение задач, связанных с этими подсчётами. Руководители применяли систему управленческого учета для формирования отраслевых бюджетов, благодаря чему появлялась возможность выявлять расхождения между реальными расходами и плановыми показателями, внедряя адаптивные методы калькуляции себестоимости.

С середины XX века (примерно с 1950-х до начала 1960-х годов) произошла значительная трансформация восприятия значимости управленческого учета. Получаемая информация перестала ограничиваться лишь целями исчисления стоимости продукта — она активно задействовалась также для целей планирования и контроля бизнеса. Усилилось внимание к координации функций контроля и стратегического управления, результатом чего стало создание традиционной модели управленческого учета. Тем не менее, даже после произошедших изменений основной акцент оставался на внутренних процессах организации, а не на анализе внешних факторов и разработке долгосрочных перспективных планов [55, с. 1318].

Третий шаг развития управленческого учета произошел в период 1985-1995 гг., поскольку появилась необходимость сокращения потерь ресурсов.

Усовершенствование производственных процессов и логистических схем привело к значительному изменению подходов к управлению предприятиями. Традиционные методы уступили место адаптивным производственным структурам, эффективным цепочкам поставок, комплексному контролю качества продукции и современным методикам учета запасов. Это потребовало от управленческого учета новых инструментов — акцент сместился на детальное планирование расходов, стратегический контроль издержек, функциональное распределение затрат и мониторинг качественных (нефинансовых) метрик, позволяющих глубже оценивать эффективность компании.

С середины девяностых годов прошлого века управленческий учет перешел на качественно иной уровень, ориентируясь на создание добавленной стоимости путем оптимального распределения ресурсов. Сегодняшний управленческий учет ставит перед собой цель всестороннего анализа факторов формирования этой самой ценности, включая удовлетворение клиентских запросов и развитие взаимовыгодных отношений с поставщиками и партнерами бизнеса. Тем самым он превращается в важнейший инструмент

повышения производительности и улучшения позиций компаний на рынке. Это потребовало развития инструментов управления стоимостью [31, с. 25].

В настоящее время концепция управленческого учета активно развивается, в связи с чем, существуют различные подходы к интерпретации понятия «управленческий учет», некоторые из которых представлены в рисунке 1.

О.Д. Каверина [26]	Подготовка информации, которая необходима для осуществления управленческих действий, таких как принятие решений, планирование, контроль и регулирование
Е.Ю. Воронова [15]	Область знаний и сфера деятельности, которая связана с формированием и использованием экономической информации для принятия управленческих решений
О.Н. Волкова, И.Ю. Чуракова [13]	Установленная предприятием система, в рамках которой осуществляется сбор, регистрация, обобщение и предоставление информации о хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений с целью планирования, контроля и управления деятельностью предприятия
К.В. Барановская [5]	Все виды учетной информации, используемые для внутренних целей на всех уровнях управления предприятием
О.Л. Островская и др. [45]	Система, позволяющая сформировать информацию, необходимую менеджерам предприятия для выработки управленческой отчетности
В.Т. Чая, Н.И. Чупахина [57]	Система планирования, учета, контроля, анализа и оценки информации о результатах деятельности предприятия и его структурных подразделениях с целью принятия тактических и стратегических управленческих решений
В.В. Янковская [60]	Система, позволяющая осуществить сбор и обработку информации в целях планирования и контроля за результатами деятельности предприятия
А.Г. Щербинина, М.А. Медведев [59]	Система, которая обеспечивает руководство предприятия информацией, необходимой для принятия эффективных управленческих решений
Е.О. Лагуновская [37]	Идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления каким-либо объектами

Рисунок 1 – Подходы к интерпретации понятия «управленческий учет»

Таким образом, можно сказать, что в настоящее время не выработано единого подхода к определению «управленческий учет».

Наиболее крупные организации, специализирующиеся на управленческом учете, – CIMA и AICPA разработали единую систему принципов. Их целью является разработка эффективных управленческих решений, которые принимаются в рамках предприятия (рисунок 2).

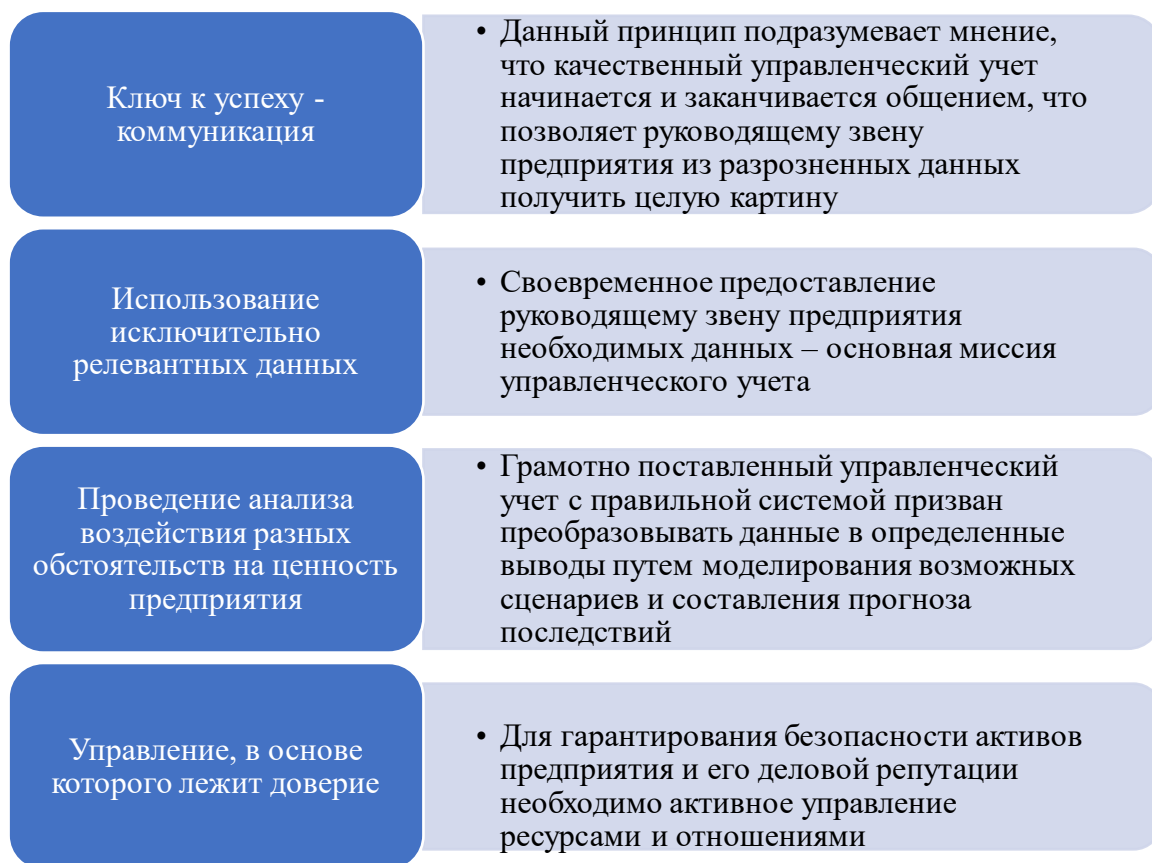


Рисунок 2 – Международные принципы управленческого учета [33]

В настоящее время можно наблюдать цифровизацию экономики. Это потребовало доработки принципов управленческого учета, в состав которых были включены следующие:

- бизнес-модель должна соответствовать развитию цифровых технологий;
- деятельность предприятия должна носить инновационный характер;
- управленческий учет должен подвергаться постоянному мониторингу с использованием цифровых решений;

– результаты управленческого учета должны быть максимально прозрачными;

– управленческий учет не должен регламентироваться нормативно-правовыми актами, а должен отталкиваться от нужд предприятия в получении той или иной информации [14, с. 82].

Принято выделять основные задачи, объект и предмет управленческого учета, которые представлены на рисунке 3.

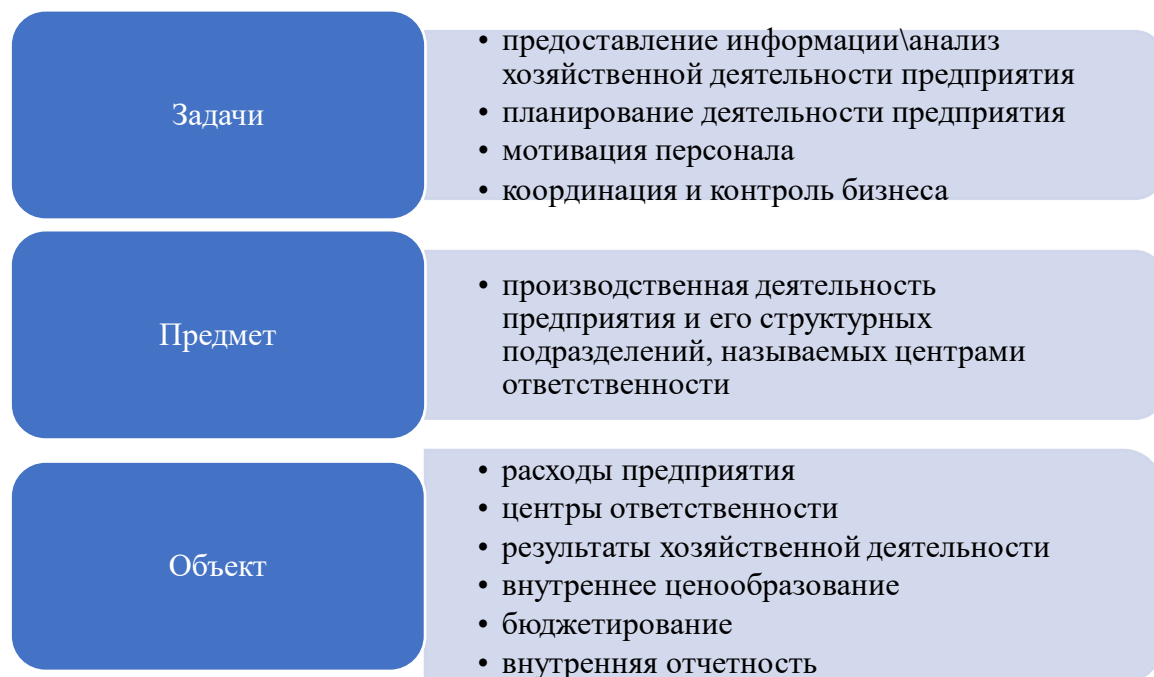


Рисунок 3 – Задачи, объект и предмет управленческого учета [9, с. 32]

Однако в рамках трансформации подходов к сущности содержания управленческого учета, меняется и его предмет. В частности, сегодня исследователи [1, с. 359] – [3, с.6-9] предлагают в качестве предмета управленческого учета рассматривать бизнес-модель, которая направлена на то, чтобы трансформировать ресурсы предприятия в конечный продукт. При этом с ее помощью должны быть достигнуты стратегические задачи предприятия, а также обеспечено создание добавленной стоимости, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Современная бизнес-модель предприятия в качестве основной цели своей разработки имеет системное

соединение целей предприятия и бизнес-процессов в соответствии с теми условиями, которыми характеризуется внешняя среда.

Трансформация концепции бизнес-модели приводит к изменениям и в понятии управленческого учета. В рамках данного исследования под управленческим учетом будем понимать систему управления, которая позволяет идентифицировать, измерять, собирать, систематизировать, анализировать и передать информацию о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия заинтересованным лицам для разработки эффективных управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей развития предприятия и создания стоимости в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах.

В мировой практике принято выделять различные модели управленческого учета, которые в обобщенном виде делят на две группы – автономная и интегрированная. Их особенности представлены на рисунке 4.

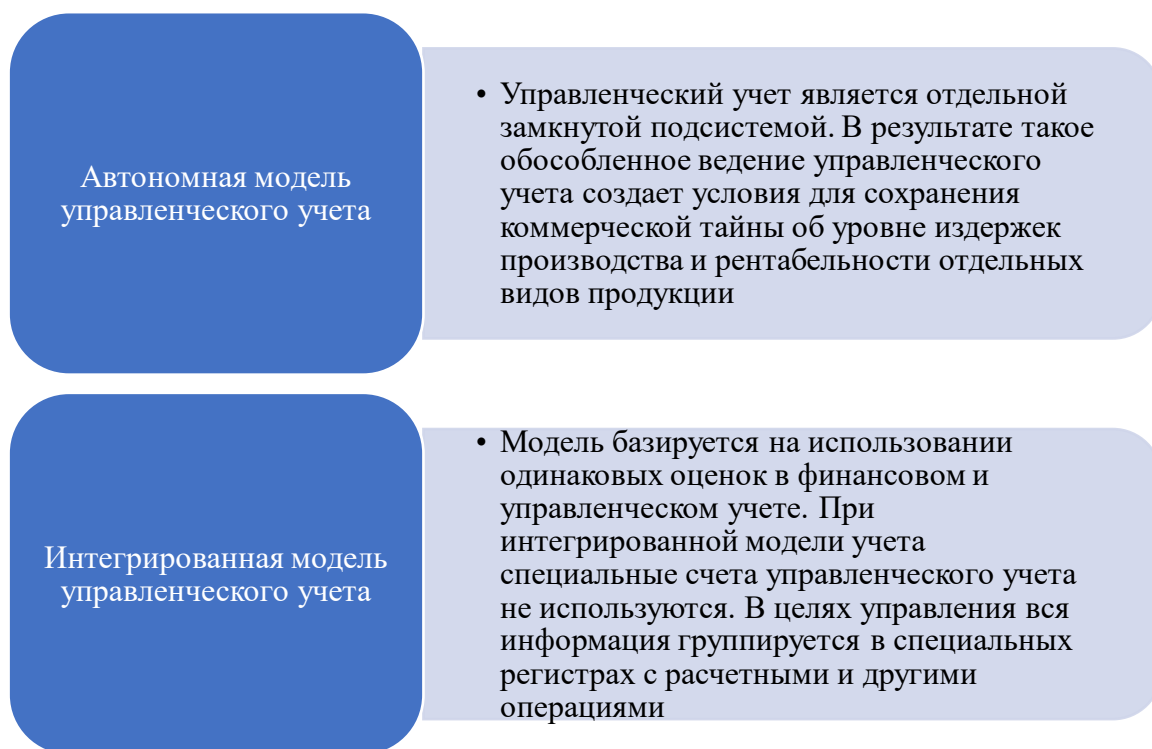


Рисунок 4 – Модели управленческого учета [16, с. 17]

Для того чтобы обеспечить эффективность управленческого учета, его постановку рекомендуется осуществлять по ряду этапов, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы внедрения управленческого учета на предприятии

На первом этапе рекомендуется определить финансовую структуру предприятия. Это позволит выделить подразделения, которые смогут осуществить сбор и обработку необходимой информации. Отобранные подразделения выступают в роли центров финансовой ответственности, которые делятся на центры расходов, доходов, прибыли, инвестиций и другие виды.

На втором этапе осуществляется подготовка системы управленческой отчетности. Этот этап реализации управленческого учета на предприятии детально освещается в пункте 1.3. Для каждого центра финансовой ответственности важно разработать набор индикаторов, позволяющих объективно оценивать результаты работы данного подразделения. Помимо этого, нужно создать четкую методику организации процессов сбора, обработки, анализа и архивирования необходимой информации.

На третьем этапе разрабатываются необходимые классификационные признаки и коды для ведения управленческого учета.

Особенности функционирования предприятия оказывают влияние на их количество и типологию. При этом необходимо обеспечить единую их трактовку при осуществлении разработки планов и мониторинга результатов деятельности предприятия.

На четвертом этапе осуществляется создание методик управленческого учета расходов и определение подходящей методики расчета себестоимости продукции. Подбор метода обусловлен такими аспектами, как объект учета, степень включения издержек в себестоимость и прочими факторами [35, с. 46].

Пятый этап посвящен созданию управленческого плана счетов и моделей выполнения стандартных хозяйственных операций. Дополнительно устанавливается порядок оформления типичных учетных записей, фиксирующих факты хозяйственной деятельности по ключевым направлениям управленческой отчетности. Это значительно упростит и унифицирует труд сотрудников, занимающихся организацией управленческого учета на предприятии.

На шестом этапе разрабатываются внутренние нормативные акты и инструкции по ведению управленческого учета. Потребность в данном этапе вызвана отсутствием законодательной регламентации методов и правил управленческого учета - предприятие обязано разработать их самостоятельно.

Седьмой этап предусматривает внедрение необходимых организационных преобразований для внедрения системы управленческого

учета, включая создание структурного подразделения, отвечающего за управление данным процессом [23, с. 30].

По нашему мнению, можно выделить следующие основные тенденции в развитии управленческого учета:

- для осуществления управленческого учета все большее значение имеет информационная составляющая, поскольку возникает необходимость обработки больших объемов информации;
- управленческий учет носит стратегический характер, поскольку внешняя среда характеризуется высоким уровнем турбулентности;
- управленческий учет является самостоятельной областью управления;
- ведение управленческого учета базируется на использовании современных цифровых решений, что позволяет эффективно использовать информацию для принятия эффективных управленческих решений.

Таким образом, развитие цифровой экономики привело к тому, что функции управленческого учета существенным образом расширились. Если ранее он рассматривался как механизм управления затратами и доходами предприятия, что сегодня управленческий учет имеет стратегическую направленность, направлен на эффективное использование ресурсов предприятия и создание стоимости в целом.

1.2 Методологические основы управленческого учета и принципы бюджетирования в организациях

Современные тенденции развития управленческого учета привели к тому, что происходят изменения в его методологии и инструментах. В частности, можно наблюдать внедрение цифровых решений в управленческий учет. При этом наибольшее распространение получают облачные и сетевые технологии, большие данные, искусственный интеллект, роботизация, блокчейн и др. [54, с. 375]

Современная и действенная концепция управленческого учета – это учет затрат по бизнес-процессам. В соответствии с данным подходом, деятельность предприятия представляет собой связанные бизнес-процессы, в реализации каждого из которых задействованы несколько подразделений.

Учетно-аналитическое обеспечения в рамках управления бизнес-процессами базируется на процессно-ориентированном подходе, который использует сбалансированную систему показателей. Это позволяет формировать полную и достоверную информацию о деятельности предприятия, идентифицировать риски бизнес-процессов предприятия в соответствии с отдельными стадиями его жизненного цикла, проводить оценку текущего уровня экономической безопасности и разрабатывать прогноз ее изменения [55, с. 1318].

Большое значение для управленческого учета имеет бюджетирование, при этом существуют различные подходы к понятию «бюджет», некоторые из которых представлены на рисунке 6.

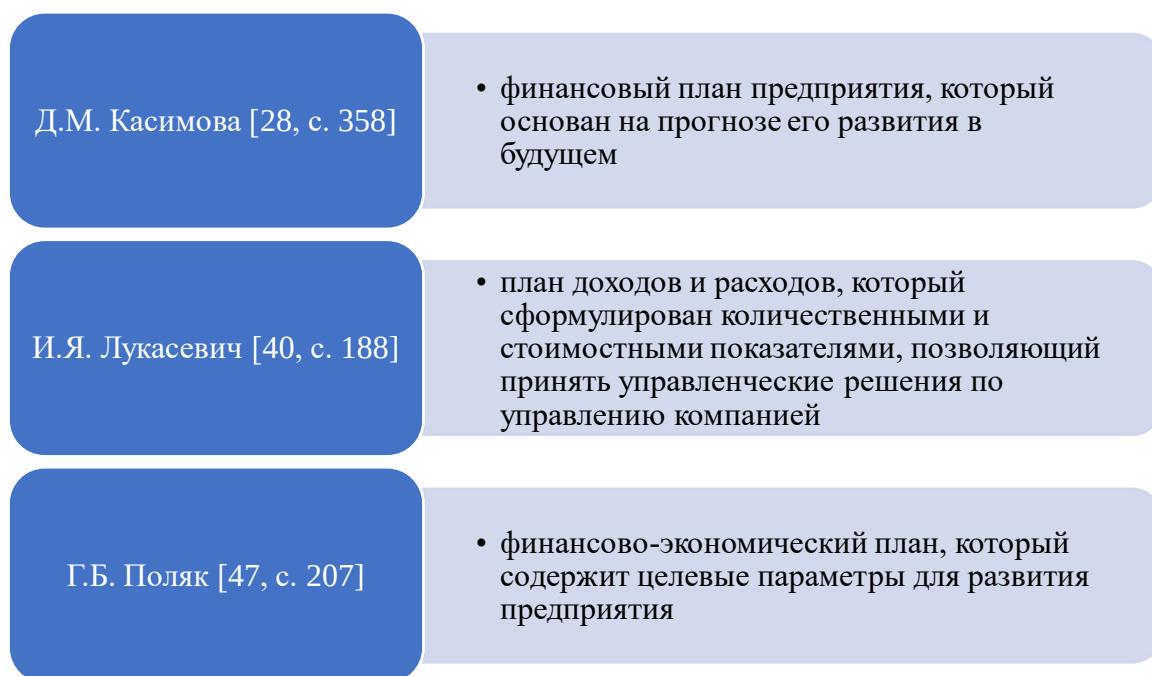


Рисунок 6 – Подходы к определению понятия «бюджет»

Для того чтобы достичь поставленных целей, предприятие должно в

рамках управления использовать бюджеты. Это позволит еще на стадии планирования корректировать свои действия и работу в плановом периоде, чтобы обеспечить целевые показатели прибыли, финансовой устойчивости, рентабельности и т.д. [52, с. 113]

У специалистов-экономистов отсутствует единодушное мнение относительно интерпретации термина «бюджетирование». Несколько подходов к пониманию данного понятия отражены на рисунке 7.

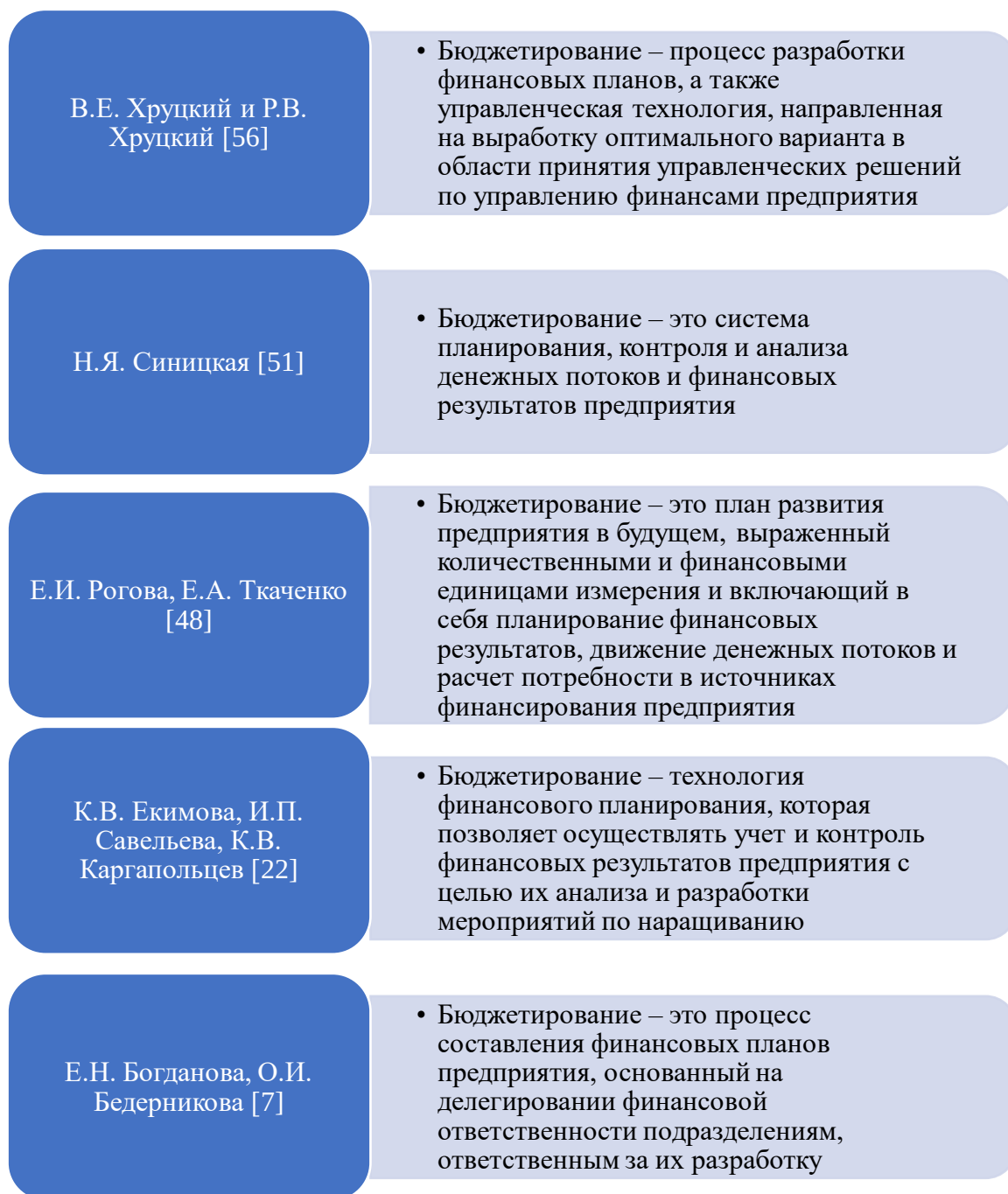


Рисунок 7 – Подходы к трактовке понятия бюджетирования

Проанализировав разные точки зрения относительно понятия бюджетирования, в данном исследовании мы рассматриваем бюджетирование как методику планирования работы компании на будущее, включающую числовые и денежные параметры, отражающие её финансовое состояние, платёжеспособность, эффективность ведения бизнеса и прибыльность.

Разработка бюджетов, как считают А.Б. Вишнякова, М.А. Лошаков [12, с. 1376], может осуществляться различными методами:

- «сверху – вниз»,
- «снизу – вверх»,
- встречное бюджетирование.

Предприятие может выбрать один из методов разработки бюджетов, исходя из специфики своей деятельности.

Бюджетирование должно носить сквозной характер, что позволит осуществлять их разработку отдельными центрами финансовой ответственности, после чего сводить воедино.

Бюджетный период – это период, на который осуществляется разработка бюджетов. Бюджеты могут быть разработаны на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу [19, с. 123].

Бюджетирование направлено на решение целого ряда задач, которые наглядно представлены на рисунке 8.

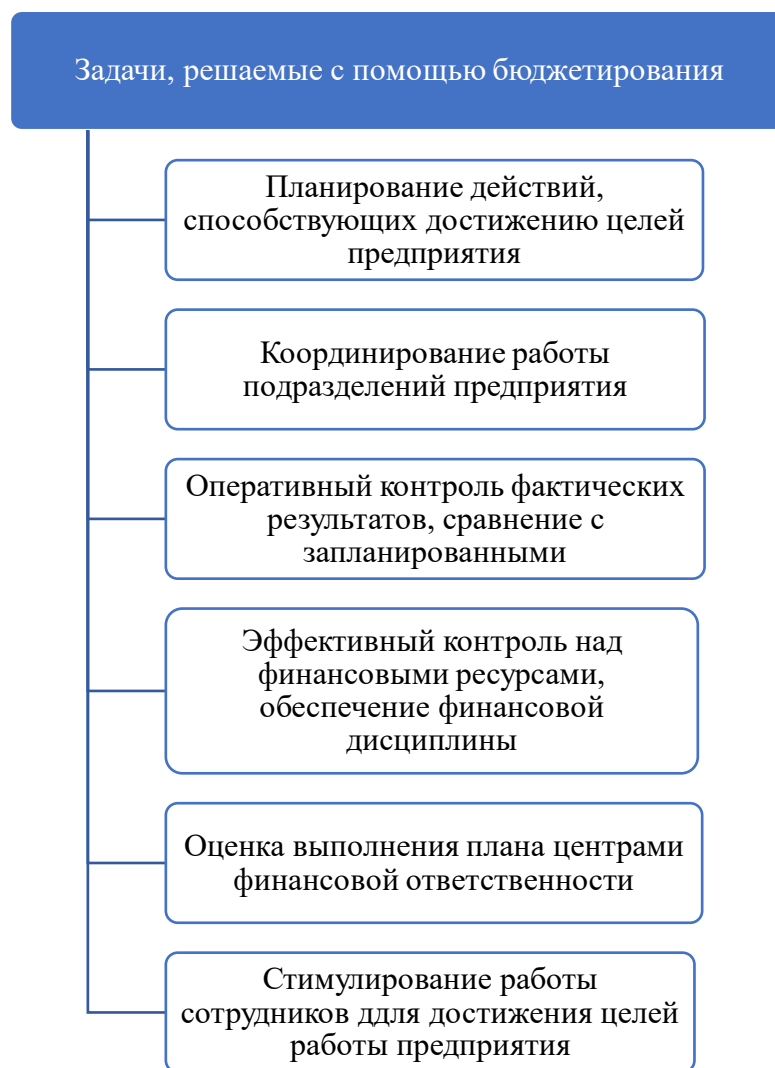


Рисунок 8 – Задачи бюджетирования на предприятии

В ходе реализации бюджетирования в предприятия необходимо использовать ряд принципов, отраженных на рисунке 9.

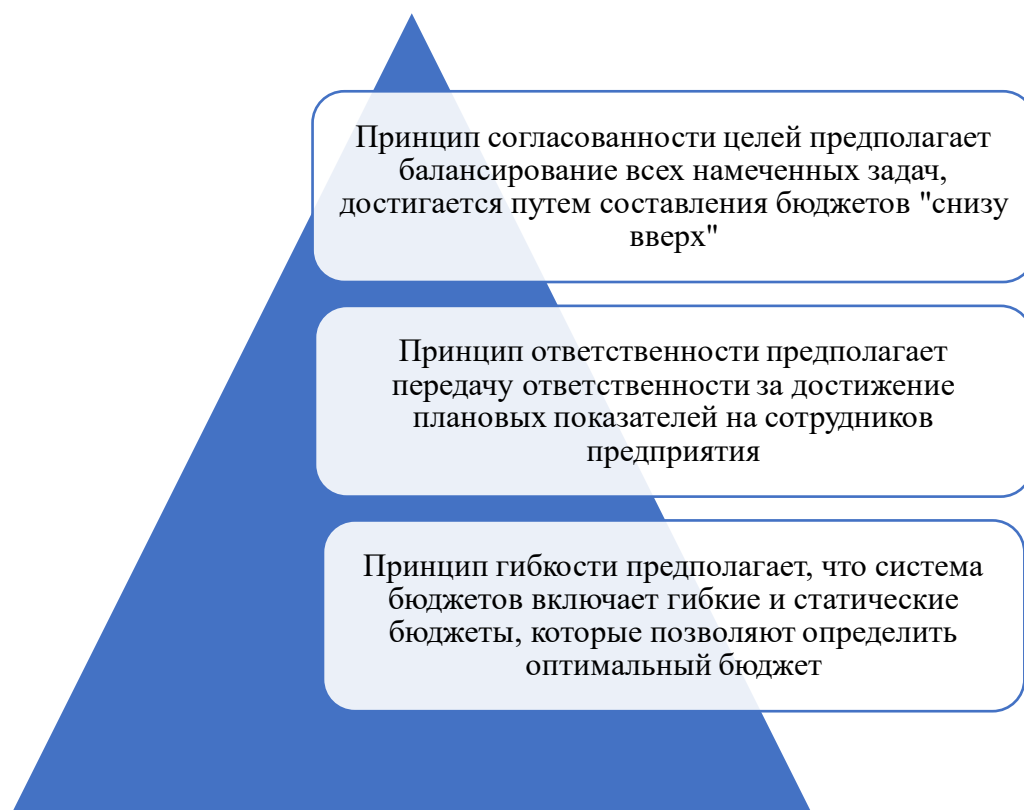


Рисунок 9 – Принципы бюджетирования

На рисунке 10 отражены этапы, в соответствии с которыми осуществляется построение бюджетирования на предприятии.

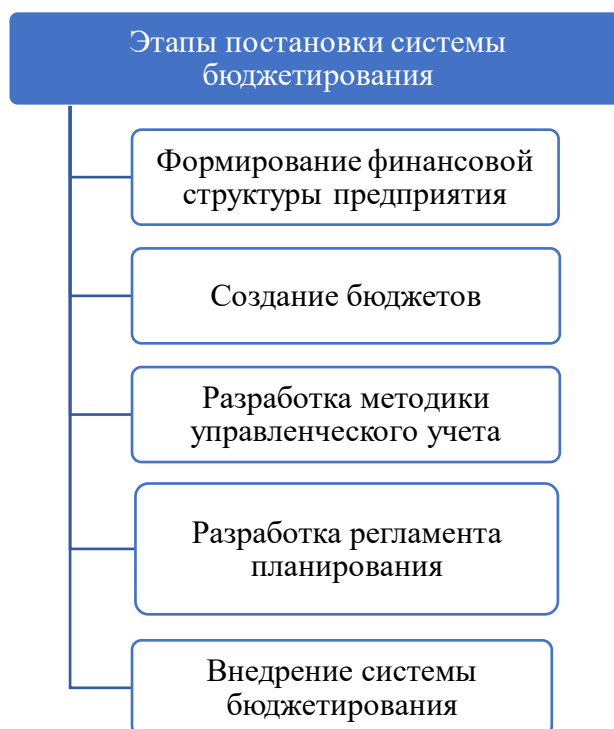


Рисунок 10 – Этапы построения бюджетирования на предприятии

На первом этапе необходимо выбрать модель управления, в соответствии с которой будет построен бюджетный процесс в компании. Кроме того, модель позволяет определить круг ответственных лиц за разработку и выполнение плановых показателей, отраженных в бюджетах.

Далее необходимо разработать сводный бюджет предприятия.

Третий этап построения бюджетирования предполагает осуществление консолидации между организацией бухгалтерского и управленческого учета в предприятия.

На четвертом этапе происходит построение регламента бюджетирования предприятия, который отражает процедуры бюджетного процесса, проведение план-факторного анализа бюджетов и порядок их корректировки.

На последнем этапе происходит формирование операционных и финансовых бюджетов, осуществляется корректировка системы бюджетирования в соответствии с выявленными недостатками в работе [29, с. 45].

Внедрение бюджетирования на предприятии зависит от ряда условий, которые нашли отражение на рисунке 11.



Рисунок 11 – Условия внедрений процесса бюджетирования

Выделяют следующие группы бюджетов:

- операционные;
- финансовые.

Операционные бюджеты служат фундаментом финансового планирования компании и включают несколько связанных между собой элементов, отражающих различные аспекты хозяйственной деятельности. Производственный бюджет устанавливает требуемый объем выпускаемой продукции исходя из прогнозируемых показателей бюджета продаж, который задаёт исходную точку всего процесса формирования операционных бюджетов и содержит сведения о предполагаемом объёме сбыта и выручке. Материально-энергетический бюджет уточняет потребности фирмы в материалах и энергетических ресурсах, обеспечивающих выполнение плана производства. Фонд заработной платы фиксирует ожидаемые расходы на оплату труда работников производственных цехов и административного аппарата. Амортизационный бюджет демонстрирует размер начисленной амортизации активов, задействованных в производстве и управленческой деятельности. Общехозяйственный и общепроизводственный бюджеты охватывают издержки, возникающие в ходе обслуживания и руководства производством, а также общие административные расходы. Налоговый бюджет отображает предстоящие платежи по налоговым обязательствам компании. Совокупность указанных бюджетов даёт целостное понимание операций предприятия и служит инструментом результативного мониторинга и распределения финансовых ресурсов. Отдельный бюджет прочих поступлений учитывает доходы, полученные вне основной сферы деятельности организации.

Финансовая отчетность играет важнейшую роль в планировании и управлении организацией. Она охватывает широкий спектр аспектов финансово-хозяйственной деятельности, предоставляя полное видение перспективного состояния дел фирмы. Финансовый бюджет состоит из нескольких элементов: бюджета доходов и расходов, где рассчитываются

предполагаемая выручка, затраты и чистая прибыль; кассового плана (бюджета движения денег), фиксирующего предстоящие притоки и оттоки наличности и позволяющего контролировать ликвидность и способность вовремя расплачиваться по обязательствам; инвестиционного бюджета, устанавливающего планы по вложению капитала в основные фонды и прочие активы, важные для роста и функционирования бизнеса; а также баланса — документа, показывающего ожидаемое состояние активов, пассивов и собственного капитала компании на конец планового периода. Сочетание всех указанных инструментов помогает руководителям грамотно анализировать ситуацию и оптимально распоряжаться денежными средствами [21, с. 225].

Бюджет продаж разрабатывается первым. На его основе осуществляется разработка бюджета производства и прочие бюджеты.

На практике наиболее часто используют следующую последовательность формирования бюджетов, отраженную на рисунке 12.

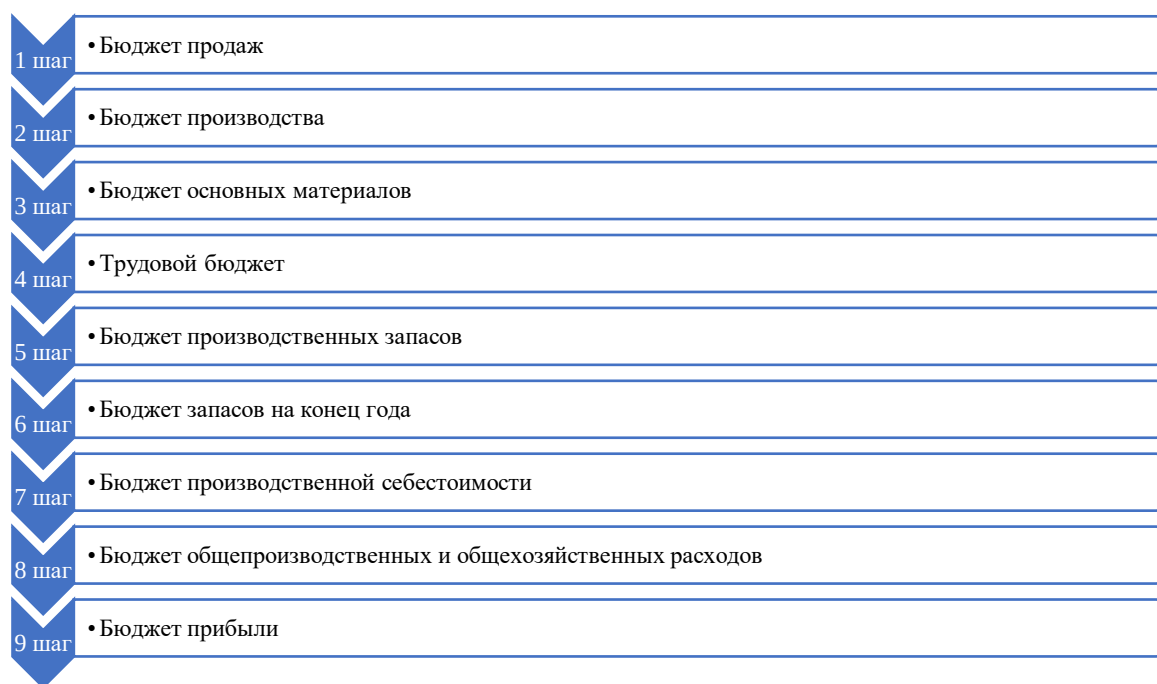


Рисунок 12 – Последовательность разработки бюджетов предприятия

Многие крупные компании успешно внедрили бюджетирование. Так, например, холдинг «ЗапСибГаз» успешно использует бюджетирование на

протяжении ряда лет. На первом этапе автоматизация процесса бюджетирования осуществлялась собственными силами. Однако с течением времени стало понятно, что данная модель не справляется, поэтому были привлечены программные средства, в достаточном количестве представленные на современном рынке. Выбор был сделан в пользу отечественного программного продукта «Контур Корпорация Бюджет», компании Intersoft Lab. Таким образом, процесс стратегического планирования получил необходимую информационную поддержку. Финансовая деятельность компании стала более прозрачной и доступной, что позволило осуществлять своевременный контроль движения и остатка денежных средств. Появилась возможность мониторинга задолженностей контрагентов, своевременной оценки эффективности деятельности компаний, а также оперативного реагирования на отклонения в показателях и принятия комплекса мер по их достижению.

В настоящее время все больше компаний за рубежом отходят от традиционного бюджетирования и используют новые инструменты бюджетирования, такие как:

- скользящее бюджетирование;
- применение системы сбалансированных показателей;
- процессно-ориентированное бюджетирование.

Скользящее бюджетирование направлено на то, чтобы разбить периоды планирования на годы, кварталы, месяцы и недели. В результате бюджеты предприятия передвигаются на эти же периоды вперед с учетом фактического исполнения бюджетов за законченные промежутки времени. Это позволяет оперативно проводить план-факторный анализ и вносить своевременные корректировки с учетом изменений во внешней и внутренней среде. Кроме того, это позволяет более точно планировать бюджеты на отдаленный промежуток времени по сравнению с традиционным бюджетированием, что делает систему бюджетов более точной.

Применение системы сбалансированных показателей в бюджетирование

позволяет оперативно обрабатывать информацию с позиции финансов, клиентов, организации бизнес-процессов, обучения и роста. Данные показатели сводятся в удобный график, оценивается, как данные показатели влияют на выполнение бюджетов предприятия, а какие из них нуждаются в совершенствовании.

В настоящее время скользящее бюджетирование и система сбалансированных показателей в бюджетировании нашли широкое применение не только в зарубежных компаниях, но и в России, поскольку накоплен достаточный положительный опыт, позволяющий использовать данные инструменты эффективно.

Особенность зарубежного подхода заключается в том, что предприятия активно внедряют процессно-ориентированное бюджетирование. Его особенность заключается в том, что основной акцент при этом сделан на достижение стратегических целей предприятия. Разрабатывается несколько вариантов бюджета, после чего в качестве приоритетной стратегии принимается тот вариант, который обеспечивает достижение поставленных стратегических целей.

Использование процессно-ориентированного подхода в бюджетировании позволяет предприятиям решить следующие проблемы:

- ответственность в достижении плановых показателей бюджетов возлагается на работников центров финансовой ответственности, которые ответственны за ведение того или иного вида деятельности;
- позволяет проанализировать воздействие различных факторов на итоговые бюджетные показатели, что способствует разработке мер, ориентированных на реализацию стратегических задач компании;
- позволяет оперативно реагировать на отклонения в бюджетах и др.

В настоящее время российские компании также начинают использовать данный подход, при этом его распространение пока остается незначительным. В будущем можно предположить, что после накопления положительного и передового опыта в части организации процессно-ориентированного

бюджетирования, оно получит широкое распространение и в России.

Эффективность организации бюджетирования в компании можно определить через совокупность различных абсолютных и относительных индикаторов, отражающих её финансовую устойчивость. К абсолютным показателям относятся такие величины, как чистая прибыль, доход от продаж, общая стоимость имущества и собственный капитал - они показывают масштабы бизнеса и финансовые возможности предприятия. Но для детального понимания ситуации важны также относительные коэффициенты вроде рентабельности активов (ROA), рентабельности собственного капитала (ROE), коэффициентов ликвидности и финансовой независимости. В частности, могут быть использованы следующие группы показателей (рисунок 13).

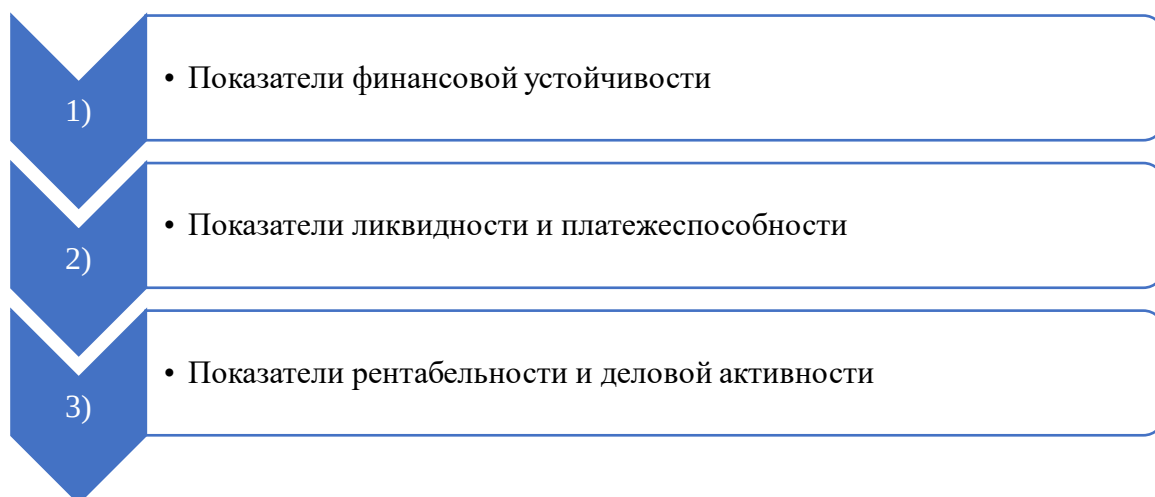


Рисунок 13 – Показатели эффективности бюджетирования на предприятии

В свою очередь, в каждой группе выделенных показателей целесообразно выделить по несколько ключевых показателей.

В группу показателей финансовой устойчивости необходимо включить:

– коэффициент автономии:

$$K_{\text{авт}} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1)$$

где СК – собственный капитал компании

ВБ – валюта баланса компании.

Норматив – 0,5-0,6.

– коэффициент финансовой зависимости:

$$Кфз = \frac{П1+П2+П3}{В}, \quad (2)$$

где П1 – кредиторская задолженность и прочие текущие обязательства;

П2 – краткосрочные кредиты и займы;

П3 – долгосрочный заемный капитал;

Норматив – 0,4-0,5

– коэффициент финансового левериджа:

$$Кфл = \frac{П1+П2+П3}{СК}, \quad (3)$$

Норматив - <1

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$Косс = \frac{П4-A4}{A1+A2+A3}, \quad (4)$$

где А1 – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;

А2 – дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;

А3 – запасы и затраты;

А4 – внеоборотные активы.

Норматив – 0,3-0,5

В группу показателей ликвидности и платежеспособности следует отнести:

– коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (5)$$

Норматив – 1,5-2,0

– коэффициент критической ликвидности:

$$K_{\text{Пл}} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (6)$$

Норматив – 0,8-1,0

– коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{ал}} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (7)$$

Норматив – 0,2-0,3

– коэффициент ликвидности денежного потока

$$K_{\text{ЛДП}} = \frac{CFO^+}{CFO^-}, \quad (8)$$

где CFO⁺ - положительный денежный поток;

CFO⁻ - отрицательный денежный поток.

Норматив - > 1 [14, с. 45]

В группу показателей рентабельности и деловой активности предлагается включить следующие показатели:

– рентабельность продаж по чистой прибыли:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{B} * 100\%, \quad (9)$$

где ЧП – чистая прибыль;

B – выручка;

– рентабельность активов:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{A} * 100\%, \quad (10)$$

где А – активы предприятия;

– рентабельность денежных потоков:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{\text{CF}} * 100\%, \quad (11)$$

где CF – чистый денежный поток предприятия;

– продолжительность финансового цикла включает в себя продолжительность оборота запасов, продолжительность оборота дебиторской задолженности, за минусом продолжительности оборота кредиторской задолженности.

В случае, если полученные показатели финансового состояния, рассчитанные по разработанным бюджетам, будут существенно отличаться от нормативов или иметь динамику к снижению (показатели рентабельности), бюджеты подлежат пересмотру.

Кроме финансовых показателей, отражающих текущее положение компании, рекомендуется применять дополнительные параметры, оценивающие эффективность самой системы планирования бюджета на предприятии. Здесь мы предлагаем рассмотреть такие критерии:

– время согласования бюджетов:

$$B_c = \frac{\sum C}{H}, \quad (12)$$

где $\sum C$ - сумма времени, потраченная на согласование бюджетов;

Н – норматив времени на согласование бюджетов;

– время корректировки и исправления бюджетов:

$$B_k = \frac{\sum K}{N}, \quad (13)$$

где $\sum K$ - сумма времени, потраченная на корректировку и исправление бюджета;

– коэффициент исполнения статей бюджета:

$$K_{\text{и}} = \frac{\Phi_{\text{и}}}{\Pi_{\text{и}}}, \quad (14)$$

где $\Phi_{\text{и}}$ – фактическое исполнение статей бюджета

$\Pi_{\text{и}}$ – плановое исполнение статей бюджета;

– уровень надежности бюджетов:

$$N_b = \frac{B_c}{B}, \quad (15)$$

где B_c – количество скорректированных бюджетов;

B – общее количество бюджетов.

Эффективность бюджетной системы компании оценивается по ключевым показателям, нормальным уровнем которых считается значение равное единице. Если значения отклоняются ниже нормы, это служит сигналом для проведения глубокого анализа факторов, приведших к снижению результативности, и принятия мер по исправлению ситуации. Подобный подход помогает вовремя выявить слабые звенья в бюджете и быстро устранять возникающие трудности.

Кроме того, чтобы усилить заинтересованность персонала и повысить ответственность работников за выполнение планов, итоги исполнения бюджета целесообразно использовать как основу для формирования обновленной системы поощрений. Размер вознаграждения подразделений, отвечающих за финансы, должен прямо коррелировать с эффективностью достижения бюджетных целей. Эта связь мотивирует персонал внимательнее

относиться к процессу планирования и исполнения бюджета, оптимизировать расходы и улучшать общую эффективность работы предприятия.

Для успешного внедрения бюджетирования в центрах финансовой ответственности необходима продуманная система анализа результативности, способствующая контролю над процессом и обнаружению областей, нуждающихся в улучшении. Предложенная методика измерения ключевых показателей эффективности охватывает четыре основных параметра, всесторонне характеризующих состояние финансов и степень реализации намеченных задач.

Показатель исполнения бюджета по чистой прибыли отображает умение центра создавать ожидаемую доходность - ключевой фактор прибыльности компании в целом.

Коэффициент исполнения бюджета по чистому денежному остатку оценивает грамотное управление финансовыми ресурсами и обеспечение устойчивого финансового положения.

Индикатор уровня текущей ликвидности показывает способность своевременно рассчитываться по срочным обязательствам, что служит значимым критерием надежности расчетов.

Индекс соответствия коэффициенту автономии определяет степень независимости организации от привлеченного капитала и её защищенность перед внешними рисками.

Совместный анализ указанных KPI обеспечит руководителям достоверную оценку деятельности центров финансовой ответственности и даст возможность предпринимать аргументированные шаги по улучшению финансово-хозяйственной деятельности и достижению долгосрочных корпоративных стратегий.

Показатели и критерии оценки эффективности бюджетирования на предприятии позволяют выявить слабые места в его организации, а также разработать мероприятия по совершенствованию.

1.3 Формирование управленческой отчетности в условиях цифровизации экономики

Многие страны мира, начиная с 1960-х гг., перешли на постиндустриальную экономику массового производства, в связи с чем, многие технологии и бизнес-процессы были автоматизированы. С 1990-х гг. можно наблюдать развитие экономики знаний, которая привела к тому, что интернет и мобильная связь проникли во все сферы общественной жизни. Сегодня можно наблюдать, что активно развивается технологическая инфраструктура и внедрение инновационных технологий. Это, в свою очередь, привело к тому, что миллионам потребителей стал возможным доступ к интернету и широкому спектру цифровых услуг, объединенных в единую киберсистему. По мнению аналитиков института McKinsey (MGI), размеры цифровизации экономики по масштабности будут схожи с промышленной революцией, которая произошла в 18-19 гг. и коренным образом изменила парадигмы развития всего мира.

Дон Тапскотт был первым ученым, который включил понятие «цифровая экономика» в своей труд «Цифровая экономика: перспективы и опасности в эпоху сетевого интеллекта», вышедший в 1995 г. По мнению ученого, цифровая экономика представляет собой совокупность видов деятельности (экономических и социальных), которые ведут бизнес, оказывают услуги с использованием информационно-коммуникационных технологий (интернет, мобильные и сенсорные сети) и электронных устройств.

В 2016 г. вышел доклад Всемирного банка под названием «Цифровые технологии», в котором также рассмотрено понятие «цифровой экономики» как системы экономических, социальных и культурных отношениях, использующих информационно-коммуникационные технологии.

Развитие цифровой экономики – это стратегическое направление для Российской Федерации, о чем говорит разработка Стратегии развития

информационного общества в Российской Федерации до 2030 года. От эффективности данного процесса будет зависеть конкурентоспособность нашей страны на мировой арене. Цифровая трансформация всех сфер общественной жизни приводит к тому, что сквозные технологии внедряются во все сферы общественной жизни, производят значительные системные преобразования, влекущие за собой формирование новой экономики и новой конфигурации коммуникаций. В глобальной цифровой экономической системе интегрируется большое количество информационных процессов и связей, которые будут непрерывно обмениваться между собой данными, результаты их обработки будут применяться при организации производства товаров (предоставлении услуг) и т.д.

В качестве одной из особенностей цифровой экономики является необходимость обработки больших массивов данных с использованием цифровых решений. При этом границы управленческого учета существенным образом расширяются, поскольку в условиях высокой значимости аналитических данных он их раздела бухгалтерского учета становится информационной основой и аналитической подсистемой управления предприятия, расширяется его инструментарий, появляется возможность для исследования тенденций не только внутренних, но и внешних факторов, которые влияют на развитие предприятия.

В быстро меняющейся цифровой экономике важность управленческого учета значительно возрастает, поскольку именно от качества обработки и анализа больших объемов цифровых данных зависит эффективность принимаемых решений. Возможность извлекать полезную информацию о внутренних процессах компании и внешних рыночных трендах становится ключевым фактором успеха. Чтобы успешно конкурировать, компаниям необходимо вкладываться в современные технологии, создавая платформу, способную обеспечить комплексный учет и глубокий аналитический подход. Данная платформа должна обеспечивать доступ к актуальной и достоверной информации для всех заинтересованных сторон, позволяя не только

своевременно оценивать текущее положение дел, но также формировать точные прогнозы и стратегические планы, гарантирующие принятие грамотных и оперативных управленческих решений, повышающих конкурентоспособность бизнеса. [8, с. 146].

Управленческая отчетность, на наш взгляд, должна соответствовать ряду требований, представленных на рисунке 14.

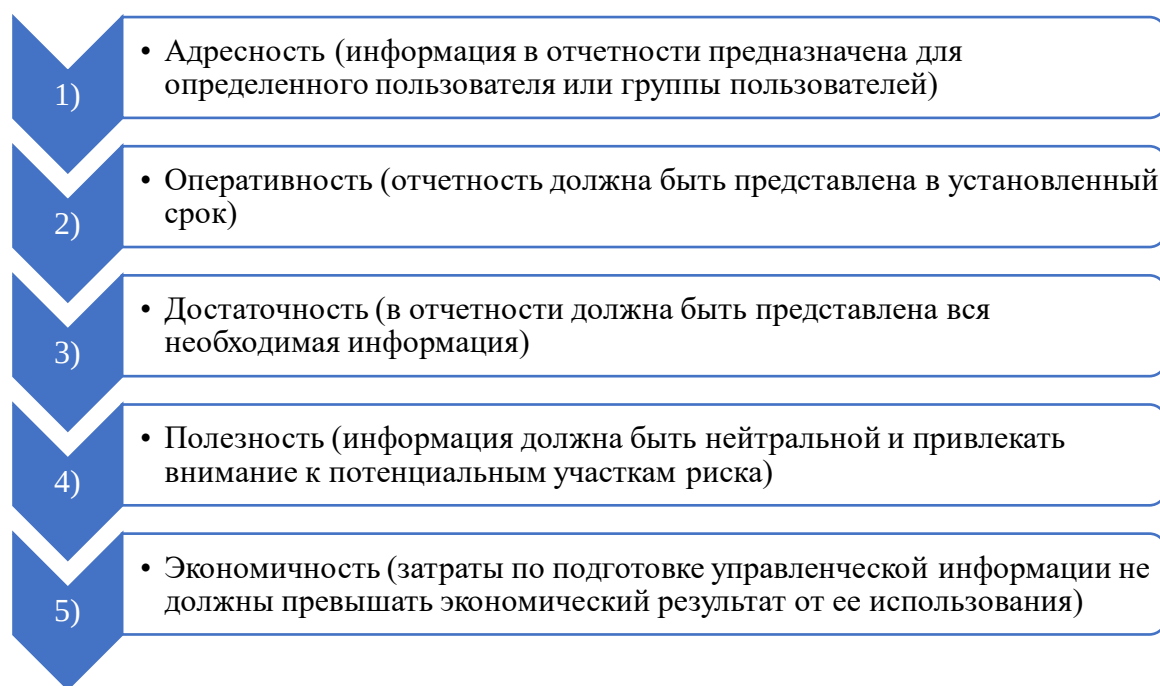


Рисунок 14 – Требования, которым должна соответствовать управленческая отчетность предприятия

В общем виде управленческую отчетность можно определить как упорядоченную внутреннюю информацию, представленную в форме специализированных документов, отражающих итоги функционирования компании, её подразделений и конкретных сфер деятельности. Такая отчетность служит основой для принятия обоснованных управленческих мер, способствующих повышению эффективности и укреплению позиций организации на рынке [55, с. 1318].

Исследовав различные подходы к классификации управленческой отчетности, нами предлагается уточненный подход к ее классификации по ряду признаков, которая отражена на рисунке 15.

По периодичности составления	• Краткосрочная • Среднесрочная • Долгосрочная
По содержанию информации	• Комплексная • Тематическая • Аналитическая
По уровням управления	• Оперативная • Текущая • Сводная
По объема информации	• Сводка • Итоговая • Общая
По центрам ответственности	• Центр затрат • Центр прибыли • Центр инвестиций • Центр доходов
По формам предоставления информации	• Табличная • Текстовая • Графическая
По направлениям деятельности	• Операционная • Инвестиционная • Финансовая

Рисунок 15 – Классификация управленческой отчетности, предложенная автором

Анализ литературных источников позволит выявить ряд проблем, которые сопровождают процесс формирования управленческой отчетности. Основные их проблем, а также пути их решения представлены на рисунке 16.

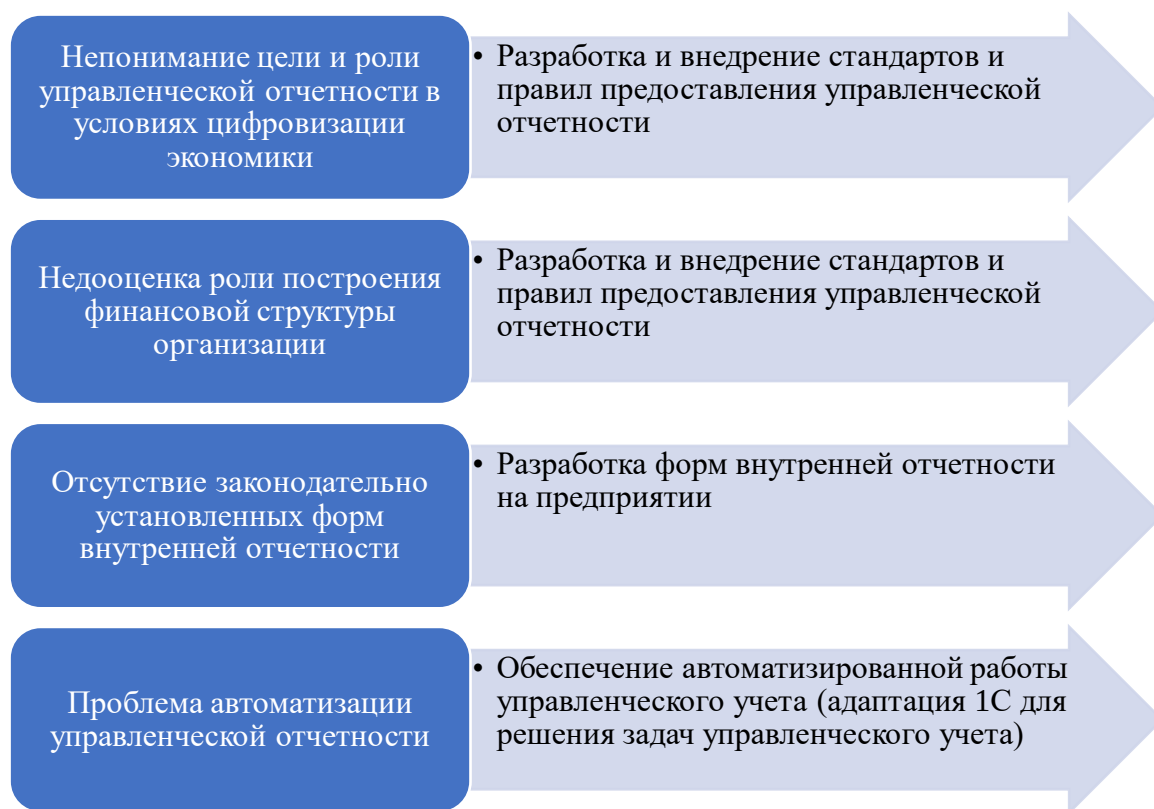


Рисунок 16 – Проблемы формирования управленческой отчетности и пути их решения

Многие компании сталкиваются с серьезной проблемой — сотрудники недостаточно осознают значимость управленческой отчетности как важнейшего инструмента управления бизнесом. Из-за такого недопонимания информация собирается несистемно и некачественно, что негативно сказывается на точности принимаемых руководством решений. Чтобы устранить эту проблему, нужно разработать и внедрить строгие правила ведения управленческого учета и составления отчетности. Такие правила будут определять структуру документов, сроки подачи и персональную ответственность сотрудников за точность и оперативность предоставляемых сведений.

Еще одна типичная трудность связана с недооценкой значимости финансовой службы внутри организации. Зачастую эта структура воспринимается исключительно как учетный отдел, выполняющий технические функции, а не как ключевой участник процесса выработки стратегических решений. Устранение данного пробела требует пересмотра

взаимодействия финансовой службы с остальными подразделениями, вовлечения её специалистов в процессы планирования, анализа и контроля деятельности компании. Такой подход обеспечит лучшую координацию работы подразделений, рациональное использование ресурсов и позитивно отразится на финансовых показателях бизнеса.

Третьей проблемой является тот факт, что на предприятии не установлены формы управленческой отчетности. Для того чтобы решить данную проблему, необходимо разработать формы управленческой отчетности с учетом рекомендаций и передового опыта, который накоплен другими предприятиями.

Четвертой проблемой являются трудности с автоматизацией управленческой отчетности. Решение данной проблемы может быть осуществлено за счет следующих действий:

- обеспечение согласованности между управленческими планами предприятия и бюджетами;
- формирование единой структуры управленческого учета;
- формирование единой базы управленческого и бухгалтерского учета для обеспечения достоверности данных.

Кроме того, чтобы повысить обоснованность управленческого учета, необходимо адаптировать программу 1С под принятую систему формирования управленческой отчетности путем приобретения дополнительных опций и обеспечения персонала.

На основании анализа наиболее часто встречающихся проблем и способов их решения, нами предлагается схема формирования управленческой отчетности на предприятии. Ее внедрение позволит улучшить процессы организации управленческого учета, повысить достоверность и оперативность предоставления данных, что, как следствие, будет способствовать повышению эффективности принимаемых управленческих решений (рисунок 17).



Рисунок 17 – Схема этапов формирования управленческой отчетности, предложенная автором

Внутренние отчеты должны содержать полезную информацию, которая позволит принимать эффективные управленческие решения, направленные на рост и прибыльность бизнеса, повышение его конкурентоспособности и т.д. Следовательно, разработка форм управленческой отчетности с применением

цифровых решений значительно повышает результативность и качество принимаемых управленческих решений и оказывает прямое влияние на эффективную и устойчивую деятельность предприятия в условиях цифровизации экономики.

Таким образом, в современных условиях одним из приоритетных условий, позволяющих принимать своевременные и управленческие решения, выступает управленческий учет.

В ходе исследования было установлено, что управленческий учет претерпел существенные изменения в ходе своего развития. В настоящее время управленческий учет рассматривается как стратегическое управление, направленное на эффективное использование ресурсов и создание стоимости в целом.

Развитие цифровых технологий сказывается и на системе управленческой отчетности. Был сделан вывод, что разработка форм управленческой отчетности с применением цифровых решений позволяет повысить достоверность и прозрачность информации, что, как следствие, способствует принятию эффективных управленческих решений.

В условиях цифровизации экономики меняется методология и инструментарий управленческого учета. При этом в качестве важного инструмента выступает бюджетирование, особенности и тенденции которого были рассмотрены в ходе исследования. Кроме того, была разработана система показателей для оценки эффективности бюджетирования на предприятии.

2 Организация управленческого учета на предприятиях в условиях цифровизации экономики

2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности организаций (ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»)

В рамках данного исследования рассмотрим три предприятия:

- АО «РТ-Пожарная Безопасность»,
- ООО «ЦОП «Сибирь»,
- ООО «Пожарная охрана».

Первым объектом исследования выступает АО «РТ-Пожарная Безопасность».

Основной вид деятельности: 84.25 Деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях; деятельность по обеспечению безопасности в области использования атомной энергии.

В таблице 1 отражены основные экономические показатели деятельности предприятия в 2021-2023 гг. (приложение А)

Использование основных фондов стало эффективнее, что проявилось через увеличение показателя отдачи от активов (фондоотдача) и снижение затрат капитала на единицу продукции (фондоемкость). Причина - темпы прироста выручки оказались значительно выше, чем темпы роста самих основных средств за последние три года.

Фондовооруженность снизилась, что обусловлено более существенным темпом роста среднесписочной численности персонала предприятия по сравнению с темпом роста основных средств. В целом можно сказать, что основные средства используются достаточно эффективно.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности АО «РТ-Пожарная Безопасность» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Выручка, тыс. руб.	296523	262802	463258	156,2
Стоимость основных средств, тыс. руб.	7452	6501	8974	120,4
Среднесписочная численность работников, млн. чел.	119	121	157	131,9
Фондоотдача, руб. / руб.	39,8	40,4	51,6	129,6
Фондоемкость, руб. / руб.	0,03	0,02	0,02	66,7
Фондовооруженность, тыс. руб. / 1 работника	62,6	53,7	57,2	91,3
Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	238516	213581	359917	150,9
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов	1,24	1,23	1,29	104,0
Продолжительность оборота оборотных средств, дни	294	297	283	96,3
Коэффициент загрузки оборотных средств, руб.	0,80	0,81	0,78	97,5

Темпы увеличения доходов значительно опережали темпы прироста текущих активов, вследствие чего эффективность использования оборотных средств заметно повысилась. Данный факт проявился через ускорение скорости обращения активов (рост коэффициента оборачиваемости), сокращение длительности одного цикла оборота и снижение показателя фондоемкости оборотных средств.

Таким образом, можно сказать, что эффективность использования ресурсов анализируемого предприятия, несмотря на сложную экономическую ситуацию, возрастает. Далее проведем анализ финансового состояния предприятия. На рисунке 16 представлен тип финансовой устойчивости АО «РТ-Пожарная Безопасность».

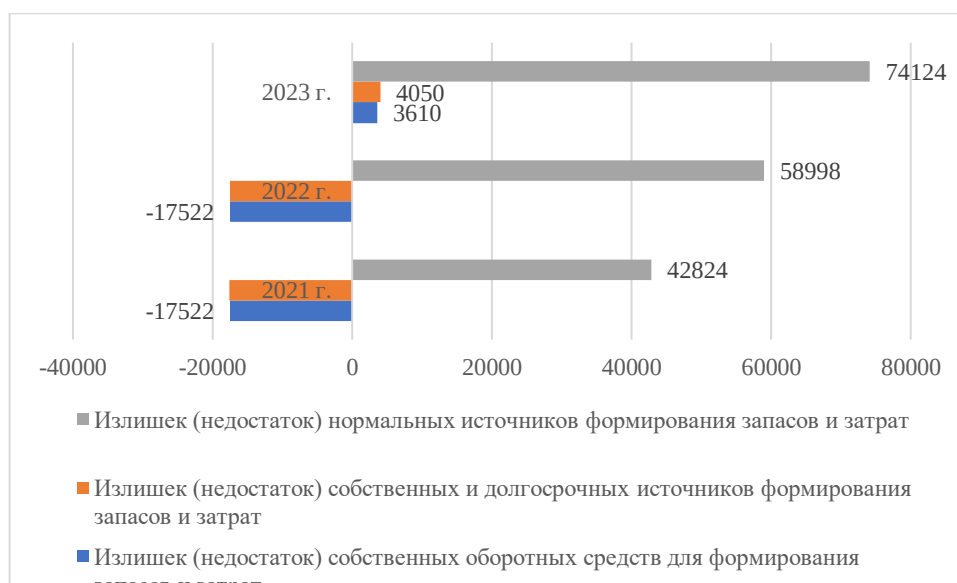


Рисунок 16 – Показатели, характеризующие тип финансовой устойчивости АО «РТ-Пожарная Безопасность» в 2021-2023 гг., тыс. руб.

В непростых условиях 2023 г. предприятие пошло на существенное наращивание собственного капитала. Это позволило улучшить тип финансовой устойчивости. Если в 2021-2022 гг. финансовая устойчивость характеризовалась как предкризисное финансовое состояние в условиях недостатка перманентного капитала для формирования запасов, то в 2023 г. – как абсолютная финансовая устойчивость, вследствие достаточности собственного капитала для формирования запасов.

Большое значение для оценки финансовой устойчивости предприятия имеет оценка его платежеспособности. Данная экономическая категория ставит своей целью оценку способности предприятия погашать принятые обязательства в установленные сроки и в полном объеме. На платежеспособность предприятия влияние оказывает эффективность состава и структуры актива и пассива баланса. Ликвидность баланса можно оценить по показателям, представленным на рисунке 17.

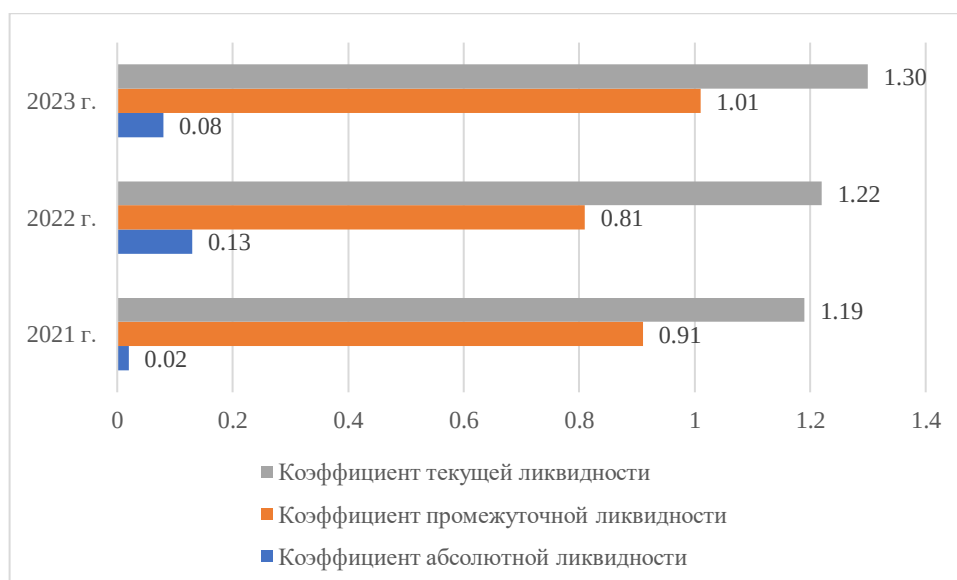


Рисунок 17 – Коэффициенты ликвидности АО «РТ-Пожарная Безопасность» в 2021-2023 гг.

В динамике отмечена тенденция к улучшению показателей ликвидности. При этом предприятие не обладает платежеспособностью в текущий момент времени, но является платежеспособным в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В целом можно дать высокую оценку управлению финансами в непростых экономических условиях.

Финансовые результаты деятельности компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Финансовые результаты деятельности АО «РТ-Пожарная Безопасность», тыс. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Выручка, тыс. руб.	296523	262802	463258	156,2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	142756	205266	331855	232,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	68587	57537	131403	191,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2224	2104	1191	53,6
Управленческие расходы, тыс. руб.	38691	44606	49285	127,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	27672	10826	80927	292,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	17952	584	50558	281,6
Рентабельность продаж, %	9,3	4,1	17,5	-
Рентабельность затрат, %	19,4	5,3	24,4	-

В динамике произошло улучшение финансовых результатов. Как следствие, отмечено увеличение показателей рентабельности. Однако показатели финансовых результатов существенно варьируют по периодам, что связано с существенным варьированием портфеля заказов. Неравномерность развития предприятия говорит о недостаточно эффективном управлении финансами на предприятии и требует реализации мероприятий, направленных на совершенствование.

Вторым объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Центр охраны природы «Сибирь».

Сокращенное наименование: ООО «ЦОП «Сибирь».

Основной вид деятельности: 84.25 Деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях; деятельность по обеспечению безопасности в области использования атомной энергии.

Основные экономические показатели деятельности ООО «ЦОП «Сибирь» представлены в таблице 3. (приложение Б)

Внешние экономические условия, снижение реальных доходов населения привели к сокращению объемов продаж в 2023 г. и получению непокрытого убытка предприятия. При этом по основному виду деятельности прибыль от продаж сократилась, что привело к снижению показателей рентабельности, как следствие, можно говорить о низкой доходности бизнеса.

Исследование изменений главных экономических индикаторов показало противоречивое положение дел. В частности, повышение стоимости основных фондов и запасов, совпавшее с уменьшением доходов компании, отрицательно сказалось на продуктивности задействованных ресурсов. Так, снизились такие важные показатели, как отдача от основного капитала и скорость обращения текущих активов. Это означает, что активы стали использоваться менее эффективно для получения прибыли. Параллельно возросла капиталоемкость производства и увеличился срок возврата вложенных средств обратно в денежный эквивалент, что говорит о повышении расходов на единицу продаж и замедлении процесса преобразования мобильных активов в наличность.

Однако сокращение числа сотрудников оказалось значительнее падения объемов реализации продукции, что привело к росту показателя выработки на одного работника, который является положительным аспектом текущей ситуации. Для дальнейшего понимания факторов, вызвавших данные тенденции, потребуется углубленный анализ и разработка решений по улучшению управления активами и повышению уровня производительности персонала.

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ЦОП «Сибирь» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., +/-	2023 г. к 2021 г., %
Выручка, тыс. руб.	46122	58158	38801	-7321	84,1
Себестоимость, тыс. руб.	43065	54610	37782	-5283	87,7
Управленческие расходы, тыс. руб.	2307	3416	3614	1307	156,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3057	3548	1019	-2038	33,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	2115	1624	-4528	-6643	-
Рентабельность продаж, %	6,6	6,1	2,6	-4,0	-
Рентабельность затрат, %	7,1	6,5	2,7	-4,4	-
Среднесписочная численность персонала, чел.	18	22	15	-3	83,3
Производительность труда, тыс. руб. / 1 работника	2562,3	2643,5	2586,7	24,4	101,0
Стоимость основных средств, тыс. руб.	6287	24058	18088	11801	287,7
Фондоотдача, руб.	7,34	2,42	2,15	-5,19	29,3
Фондоемкость, руб.	0,14	0,41	0,47	0,33	335,7
Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	15936	24846	18853	2917	118,3
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, обороты	2,89	2,34	2,06	-0,83	71,3
Период оборота, дни	126	156	177	51	140,5

В целом следует отметить, что негативные внешние факторы отрицательным образом сказались на результатах деятельности предприятия. Это выразилось в непокрытом убытке, низком уровне прибыли от основного

вида деятельности и низкой уровне доходности бизнеса. Для более полной оценки проведем финансовый анализ предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия оценивается по абсолютным и относительным показателям. Расчет типа финансовой устойчивости ООО «ЦОП «Сибирь» представлен на рисунке 18.

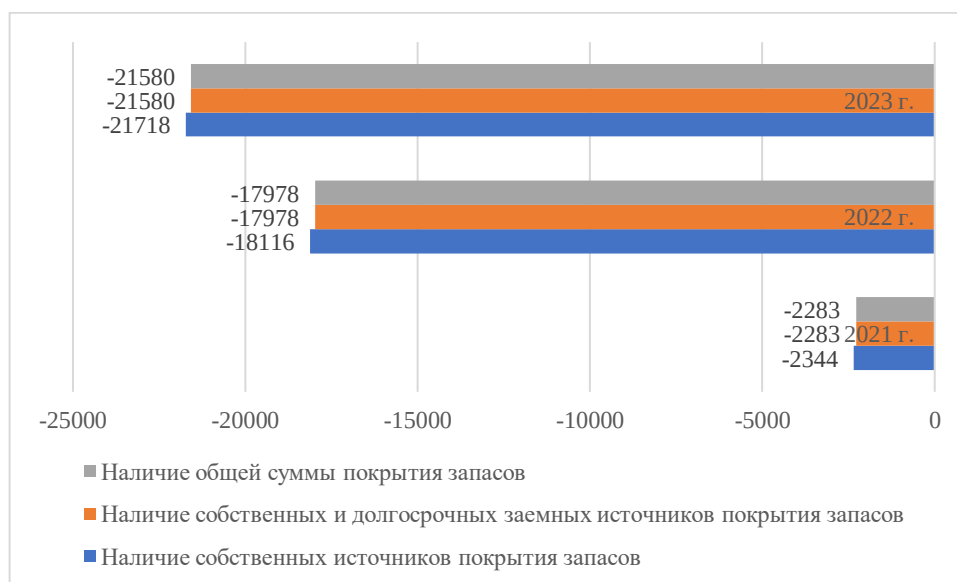


Рисунок 18 – Расчет типа финансовой устойчивости ООО «ЦОП «Сибирь» в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Данные рисунка 18 свидетельствуют о том, что финансовая устойчивость компания характеризовалась как кризисное финансовое состояние. В условиях получения непокрытого убытка наблюдалось сокращение собственного капитала предприятия, в результате в 2023 г. его значение имело отрицательную величину. Это говорит об отсутствии у ООО «ЦОП «Сибирь» минимального условия финансовой устойчивости. Запасы на 100% сформированы за счет привлечения кредиторской задолженности.

Коэффициенты финансовой устойчивости представлены на рисунке 19.

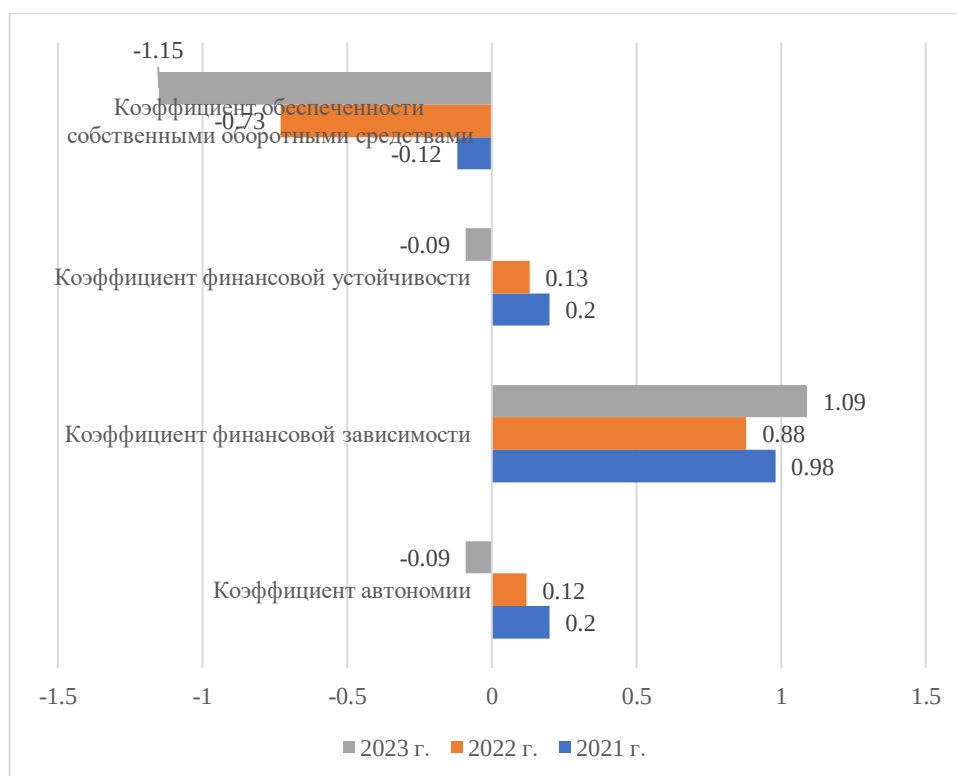


Рисунок 19 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «ЦОП «Сибирь» в 2021-2023 гг.

В 2021-2023 гг. финансовая устойчивость предприятия характеризовалась высоким уровнем рисков и высокой степенью зависимости от внешних источников финансирования. Об этом говорит высокая доля заемного капитала, в 2023 г. капитал был сформирован полностью за счет заемных источников, кроме того, они были привлечены для покрытия убытков и отрицательного значения собственного капитала.

Таким образом, анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости показал, что финансовая устойчивость ООО «ЦОП «Сибирь» характеризуется как кризисное финансовое состояние, предприятие имеет отрицательное значение собственного капитала в 2023 г. в условиях отрицательного финансового результата.

Коэффициенты ликвидности представлены на рисунке 20.

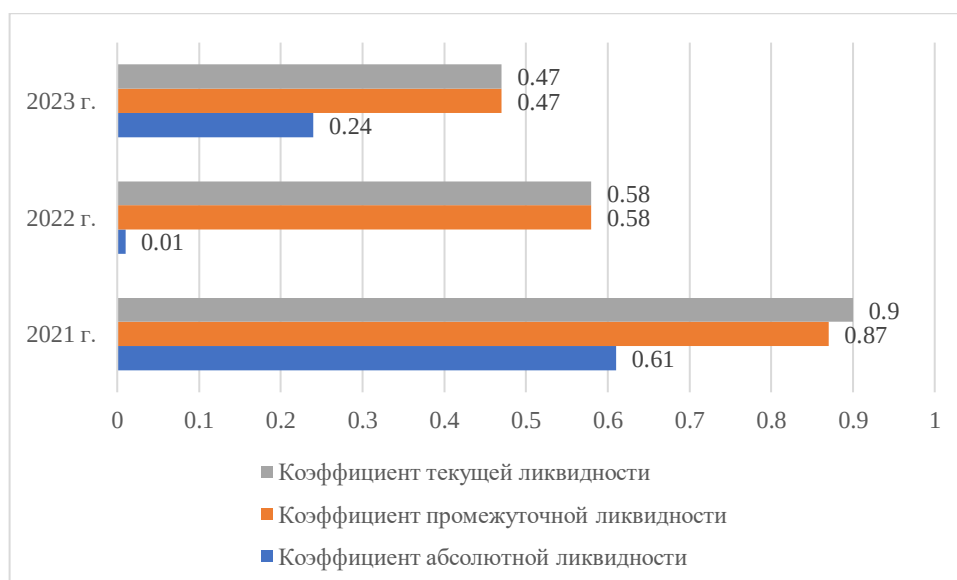


Рисунок 20 – Коэффициенты ликвидности ООО «ЦОП «Сибирь» в 2021-2023 гг.

Хотя показатели ликвидности отличаются друг от друга, а финансовое положение компании сейчас несколько улучшилось, в реальности она остается неплатежеспособной - как сегодня, так и в будущем (средне- и долгосрочном). Если текущая тенденция сохранится, это приведет к полной утрате способности расплачиваться по обязательствам и возможному последующему банкротству организации.

Проведем факторный анализ изменения коэффициента текущей ликвидности:

$$K_{\text{тл}_0} = 15936 / 17734 = 0,9$$

$$K_{\text{тл}_{\text{усл}}} = 18853 / 17734 = 1,06$$

$$K_{\text{тл}_1} = 18853 / 40433 = 0,47$$

Общее изменение показателя составило:

$$0,47 - 0,9 = - 0,43$$

В том числе за счет изменения:

– величины текущих активов

$$1,06 - 0,9 = 0,16$$

– величины краткосрочного заемного капитала

$$0,47 - 1,06 = -0,59$$

За счет роста величины текущих активов коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,16 пунктов, а за счет роста краткосрочного заемного капитала, напротив, снизился на 0,59 пунктов. Общее сокращение показателя составило 0,43 пунктов.

В целом можно сделать вывод об отсутствии финансовой устойчивости и платежеспособности у ООО «ЦОП «Сибирь» в 2021-2023 гг.

Динамика показателей рентабельности представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Финансовые результаты и показатели рентабельности ООО «ЦОП «Сибирь» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка, тыс. руб.	46122	58158	38801
Себестоимость, тыс. руб.	43065	54610	37782
Управленческие расходы, тыс. руб.	2307	3416	3614
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3057	3548	1019
Чистая прибыль, тыс. руб.	2115	1624	-4528
Активы, тыс. руб.	22252	48995	37072
Собственный капитал, тыс. руб.	4457	6034	-3499
Рентабельность продаж, %	6,6	6,1	2,6
Рентабельность затрат, %	7,1	6,5	2,7
Рентабельность активов, %	9,5	3,3	-12,2
Рентабельность собственного капитала, %	47,5	26,9	-

С 2021 по 2023 год ООО «ЦОП «Сибирь» отмечало существенное падение уровня деловой активности. Снижение доходов от реализации продукции привело к уменьшению показателей доходности продаж и расходов, что демонстрирует ухудшение качества управленческих решений и оперативной работы компании. Наиболее критической точкой стала финансовая отчетность за 2023 год, когда предприятие понесло чистый убыток, отрицательно сказавшийся на показателях доходности имущества и акционерного капитала. Такая ситуация создает риски потери финансовой устойчивости организации. Если негативные тренды продолжатся и не будут приняты меры для восстановления платежеспособности и повышения прибыльности бизнеса, это приведет к усугублению финансово-экономического положения фирмы вплоть до её банкротства и ликвидации.

Проведем факторный анализ рентабельности продаж:

$$R_0 = 3057 / 46122 * 100\% = 6,6\%$$

$$R_{\text{усл}} = 1019 / 46122 * 100\% = 2,2\%$$

$$R_1 = 1019 / 38801 * 100\% = 2,6\%.$$

Общее изменение показателя составило:

$$2,6 - 6,6 = -4,0\%$$

В том числе за счет изменения:

- прибыли от продаж

$$2,2 - 6,6 = -4,4\%$$

- выручки

$$2,6 - 2,2 = 0,4\%.$$

За счет сокращения прибыли от продаж рентабельность продаж сократилась на 4,4%, за счет изменения выручки возросла на 0,4%. Общее сокращение показателя составило 4,0%.

Показатели, характеризующие деловую активность предприятия, представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика показателей, характеризующих деловую активность ООО «ЦОП «Сибирь»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка, тыс. руб.	46122	58158	38801
Товарно-материальные запасы, тыс. руб.	485	1	5
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	4655	24298	9159
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	17734	42823	40433
Коэффициент оборота, обороты:			
- товарно-материальных запасов	91,25	58158	7760,2
- дебиторской задолженности	9,91	2,39	4,24
- кредиторской задолженности	2,60	1,36	0,96
Период оборота, дни:			
- товарно-материальных запасов	4	1	1
- дебиторской задолженности	37	152	86
- кредиторской задолженности	140	269	380
Продолжительность операционного цикла, дни	41	153	87
Продолжительность финансового цикла, дни	-99	-116	-293

В динамике показатели деловой активности предприятия существенно варьировали, что привело к варьированию продолжительности операционного и финансового цикла. При этом продолжительность финансового цикла имела отрицательное значение, что обусловлено большой суммой кредиторской задолженности, привлекаемой для покрытия потребности в активах. Это может привести к нарушению платежеспособности и расчетной дисциплины (рисунок 21).

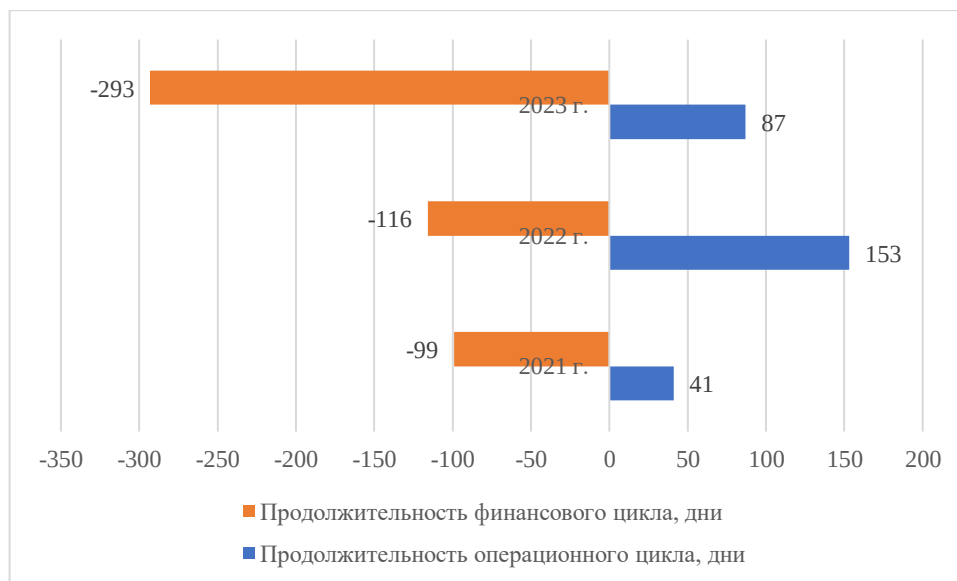


Рисунок 21 – Динамика продолжительности операционного и финансового циклов, дни

Таким образом, можно сделать вывод о снижении деловой активности ООО «ЦОП «Сибирь» в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды.

Третьим объектом исследования выступает ООО «Пожарная охрана».

Основной вид деятельности: 84.25 Деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях; деятельность по обеспечению безопасности в области использования атомной энергии.

В таблице 6 отражены основные экономические показатели деятельности предприятия. (приложение В)

Таблица 6 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Пожарная охрана» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Выручка, тыс. руб.	17138	27963	28056	163,7
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3897	4545	4953	127,1
Фондоотдача, руб./руб.	4,40	6,15	5,66	128,7
Фондоёмкость, руб./руб.	0,23	0,16	0,18	78,3
Стоимость оборотных средств, тыс. руб.	5943	13593	13640	229,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов	2,88	2,06	2,06	71,4
Продолжительность оборота оборотных средств, дни	127	177	177	139,4
Коэффициент загрузки оборотных средств, руб.	0,35	0,49	0,49	140,0

Улучшение ситуации с использованием основных фондов наглядно демонстрирует повышение результативности работы компании. Благодаря опережающему росту доходов над стоимостью основных производственных ресурсов увеличивается показатель отдачи от каждого рубля вложений — фондоотдача растет. Снижение показателя фондоёмкости дополнительно подчеркивает положительную динамику, поскольку теперь для выпуска одной единицы продукции требуется меньшее количество оборудования и техники.

Иначе дело обстоит с показателями эффективности использования оборотных средств. Их увеличение происходит быстрее, чем темпы прироста выручки, что негативно сказывается на рентабельности капитала. Оборачиваемость снизилась, следовательно, скорость превращения текущих активов (запасов, товаров, сырья, дебиторских долгов) обратно в деньги замедлилась. Это выражается в увеличении длительности одного цикла обращения и потребности в большем объеме оборотных средств для поддержания прежнего уровня продаж. Коэффициент загрузки оборотных средств тоже увеличился, подчеркивая неэффективность текущей политики управления ими. Эти негативные изменения требуют проведения детального анализа и разработки мер по улучшению управленческих подходов к

использованию оборотных средств ради общего финансового оздоровления бизнеса.

Таким образом, можно сказать, что предприятие наращивает объемы деятельности, что требует увеличения объемов ресурсов. Далее проведем анализ финансового состояния предприятия. Финансовая устойчивость предприятия улучшилась за счет направления большей части прибыли на формирование собственного капитала. Как следствие, в 2023 г. финансовая устойчивость характеризовалась как нормальная (рисунок 22).

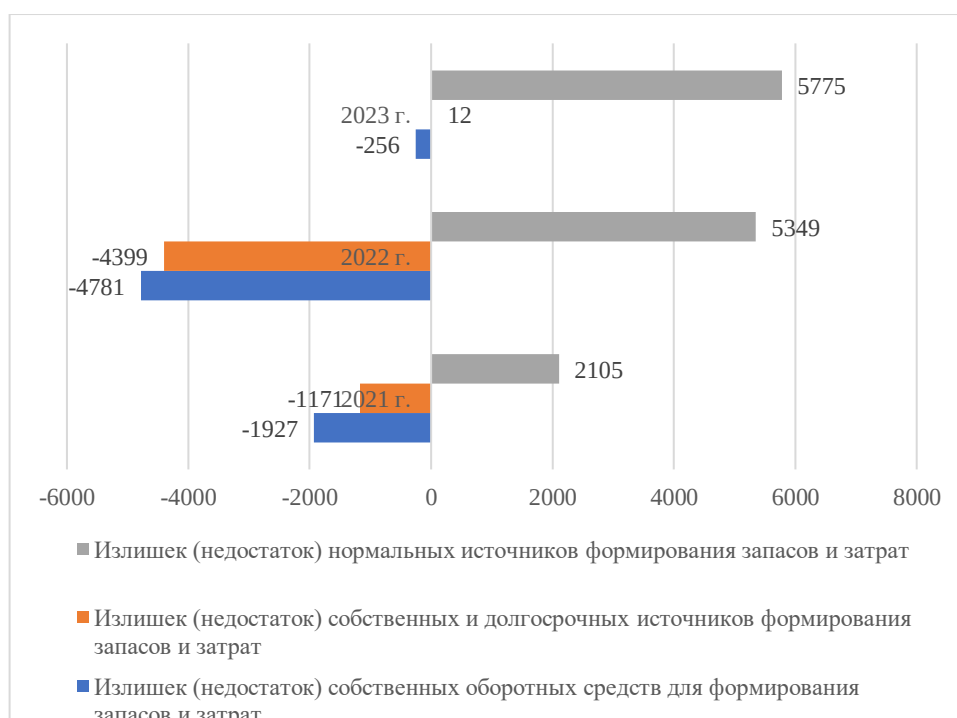


Рисунок 22 – Показатели, характеризующие тип финансовой устойчивости ООО «Пожарная охрана» в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Большое значение для оценки финансовой устойчивости предприятия имеет оценка его платежеспособности. Данная экономическая категория ставит своей целью оценку способности предприятия погашать принятые обязательства в установленные сроки и в полном объеме. На платежеспособность предприятия влияние оказывает эффективность состава и структуры актива и пассива баланса. Расчет показал, что в динамике произошло существенное улучшение показателей ликвидности. При этом все

показатели выше нормативных значений, что характеризует платежеспособность предприятия как абсолютную (рисунок 23).

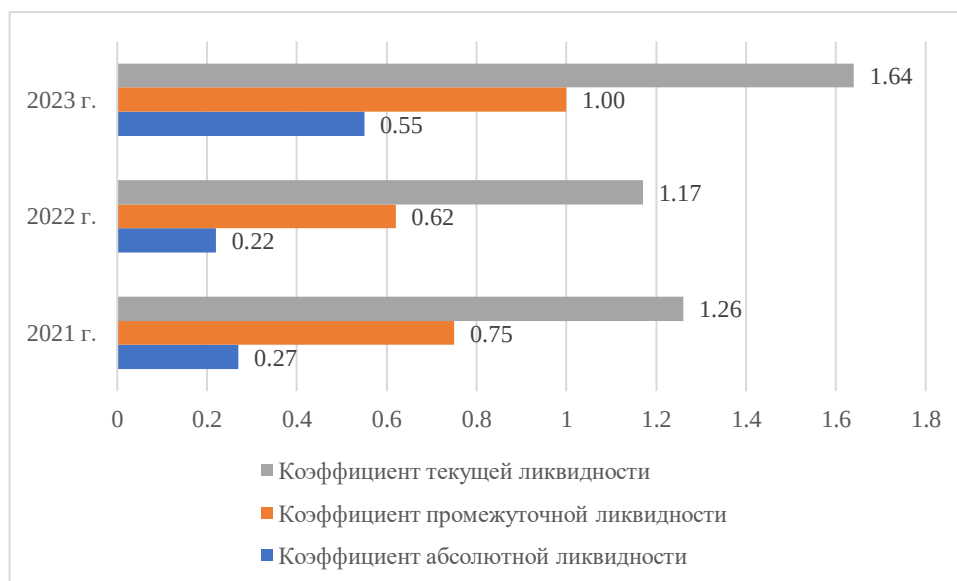


Рисунок 23 – Коэффициенты ликвидности ООО «Пожарная охрана» в 2021-2023 гг.

Финансовые результаты деятельности компании представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Финансовые результаты деятельности ООО «Пожарная охрана» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Выручка, тыс. руб.	17138	27963	28056	163,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	14479	23700	23741	164,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2659	4263	4315	162,3
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1947	3499	3566	183,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1498	2747	2811	187,7
Рентабельность продаж, %	15,5	15,2	15,4	-0,1 п.п.
Рентабельность затрат, %	18,4	18,0	18,2	-0,2 п.п.

Несмотря на повышение показателей прибыли, показатели рентабельности несколько снизились, что связано с более высоким темпом роста расходов по сравнению с ростом доходов предприятия.

Таким образом, проведенный анализ показал, что предприятие успешно функционирует на рынке, наращивая объемы деятельности и повышая сумму

получаемой выручки. При этом высокая конкуренция на рынке требует разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Пожарная охрана» и укрепление позиций предприятия в рыночной среде.

2.2 Особенности организации и ведения управленческого учета в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»

В настоящее время на анализируемых предприятиях организация управленческого учета находится на разных стадиях.

ООО «ЦОП «Сибирь» не осуществляет ведение управленческого учета. В соответствии с чем, можно сказать, что для данного предприятия в рамках данного исследования необходимо предложить организацию управленческого учета, проработать организационные основы и порядок внедрения.

В ООО «Пожарная охрана» управленческий учет представлен бюджетированием, которое осуществляется на один год. Процесс финансового планирования и контроля включает создание системы взаимозависимых бюджетов, позволяющих получить полную финансовую картину функционирования компании. Важнейшую роль здесь играют следующие элементы:

- бюджет доходов, где рассчитываются предполагаемые денежные поступления от разных направлений бизнеса, формирующие ожидаемую выручку и раскрывающие её состав;

- бюджет расходов, детально фиксирующий расходы на производство продукции, продажу товаров и услуг, управленческие функции и другие операции, помогая регулировать издержки и рациональнее использовать ресурсы.

На основании этих документов строится бюджет финансовых результатов - важнейший показатель успешности работы компании,

отражающий прогноз прибыли (или убытков). Завершающим этапом является составление бюджета движения денежных средств, показывающего планируемые притоки и оттоки денег, гарантирующего поддержание необходимого уровня ликвидности и своевременное выполнение обязательств перед контрагентами. Таким образом, совокупность всех перечисленных бюджетов представляет собой целостный механизм управления корпоративной финансовой деятельностью.

При этом последовательность бюджетирования на предприятии отражена на рисунке 24.

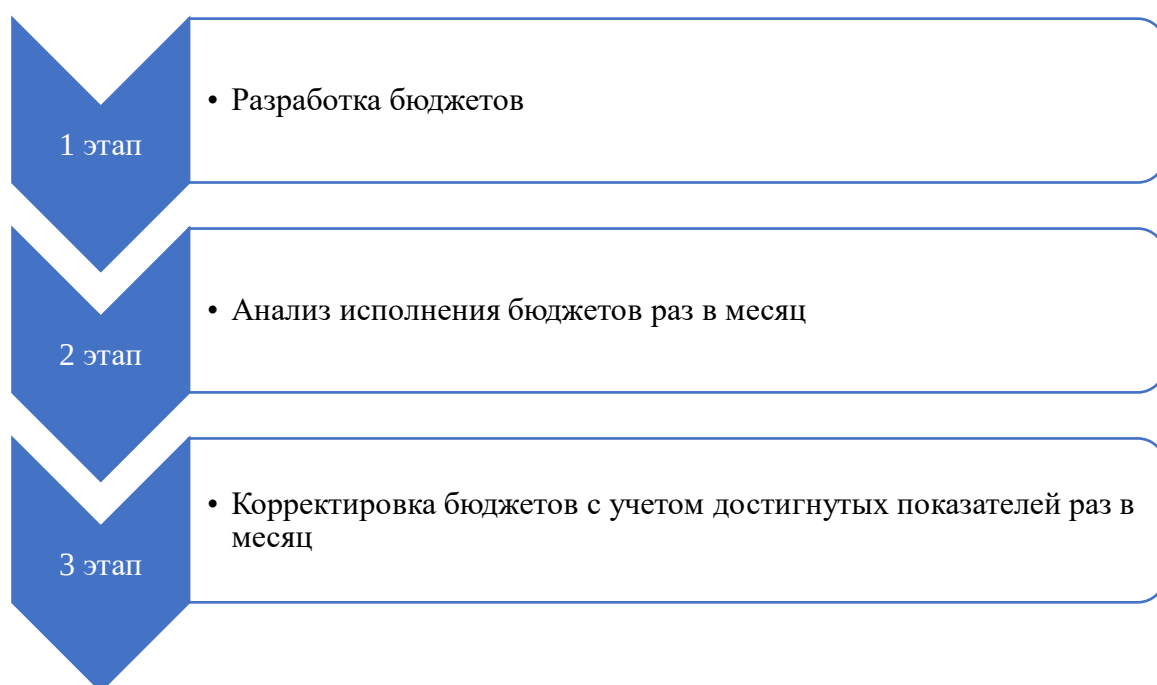


Рисунок 24 - Последовательность бюджетирования в ООО «Пожарная охрана»

На первом этапе осуществляется разработка бюджетов предприятия. Данные функции закреплены за экономистом.

Далее раз в месяц осуществляется анализ исполнения бюджетов, после того как бухгалтерия обработает все полученные результаты.

На третьем этапе происходит корректировка бюджетов с учетом достигнутых результатов.

Таким образом, можно отметить, что бюджетирование не выполняет роли по управлению движением денежных средств на предприятии и не служит инструментом принятия управленческих решений с учетом тенденций развития рынка и предприятия. В целом можно отметить, что просто производится анализ достижения плановых показателей.

В АО «РТ-Пожарная Безопасность» ведение управленческого учета ведется через систему финансового планирования.

В АО «РТ-Пожарная безопасность» функции бюджетирования осуществляет департамент финансового планирования, структура которого представлена на рисунке 25.



Рисунок 25 – Структура департамента финансового планирования АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Таким образом, для осуществления бюджетирования на предприятии функционирует департамент финансового планирование. Его возглавляет руководитель департамента, в подчинении которого находятся специалисты, выполняющие функции по перспективному, текущему и оперативному планированию.

АО «РТ-Пожарная безопасность» располагает строго упорядоченной системой финансового планирования, основанной на совокупности внутренних нормативных документов. Основополагающим элементом данной

системы выступает Устав компании, который устанавливает основные принципы формирования бюджета согласно установленным видам деятельности. Распределение функций и обязанностей участников процесса зафиксировано в Положении о департаменте финансового планирования и должностной инструкции работников данного подразделения. Юридическая сила ежегодных финансовых планов утверждается приказом генерального директора, а сроки и порядок составления и утверждения документации регулируются специальным графиком документооборота. Указанная нормативная база обеспечивает надежную базу для рационального распределения ресурсов и успешного выполнения стратегических задач организации.

«РТ-Пожарная безопасность», являясь акционерным обществом, серьезно относится к вопросам финансового планирования, что помогает рационально распоряжаться имеющимися средствами и успешно решать поставленные перед компанией задачи. Система финансового планирования компании состоит из трех основных типов планов, каждый из которых занимает важное место в общей финансовой стратегии предприятия. Долгосрочные перспективные планы задают направление дальнейшего роста и масштабные инвестиционные проекты. Годовые текущие планы (бюджеты), подробно расписывая ключевые финансовые показатели, используются для регулярного мониторинга исполнения бюджетных показателей. Наконец, оперативно-тактическое финансовое планирование позволяет быстро адаптироваться к изменениям экономической ситуации в ближайшей перспективе и своевременно принимать необходимые управленческие меры, способствующие поддержанию устойчивости бизнеса и повышению его доходности.

При этом данные планы характеризуются рядом особенностей, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Особенности организации видов финансового планирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Виды финансовых планов	Срок планирования	Подразделение, ответственное за разработку	Методы, которые используются для разработки
Перспективные финансовые планы	3 года	Департамент финансового планирования	Разработка вариантов прогнозов основных финансовых документов: отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс и отчет о движения денежных средств
Текущие финансовые планы (бюджеты)	1 год	Департамент финансового планирования	Разрабатывается несколько бюджетов: бюджет продаж, бюджет закупок, бюджет финансовых результатов, бюджет движения денежных средств
Оперативные финансовые планы	1 месяц	Департамент финансового планирования	Разрабатывается график погашения кредиторской задолженности

Анализ показывает, что в анализируемом предприятии разрабатывается только часть бюджетов. Как следствие, результаты не могут дать полную картину того, какие финансовые результаты предприятие получит в будущем, как будет осуществляться движение денежных потоков. Кроме того, на практике это приводит к тому, что фактические результаты деятельности существенным образом отличаются от плановых значений. Ограниченная аналитическая глубина и низкая предсказательная способность обычных бюджетов значительно сужают их роль в стратегии развития компании. Они перестают быть эффективным инструментом для формирования новаторских управленческих подходов, ориентированных на долговременную устойчивость бизнеса, оптимальное использование ресурсов, освоение новых рыночных сегментов и расширение спектра предоставляемых услуг. Традиционные бюджеты чаще всего выполняют лишь функцию оперативного

регулирования текущих процессов, лишая компанию возможностей для активного прогнозирования и грамотного стратегического планирования, что негативно сказывается на способности адаптироваться к постоянно изменяющейся рыночной среде и поддерживать стабильный рост.

Движение информации для формирования планов осуществляется «снизу – вверх» (рисунок 26).



Рисунок 26 – Порядок формирования и исполнения финансовых планов в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Фокусирование оперативных бюджетов исключительно на графике выплат кредиторам раскрывает лишь малую долю общей картины финансовой деятельности компании - расходную составляющую. Когда составление бюджета сводится только к планированию платежей по долговым

обязательствам, существует опасность потерять целостное представление о финансовом положении организации. Подобная ограниченная практика препятствует адекватному учету будущих доходов, правильному прогнозу прибыли, эффективному контролю прочих текущих затрат и рациональному распределению ресурсов для реализации стратегически важных задач. В результате такой упрощенный бюджет становится специализированным инструментом, неспособным обеспечить полноценное принятие управленческих решений и поддерживать финансовую устойчивость бизнеса в долгосрочном периоде. Для успешного выполнения основной функции оперативного бюджетирования - оптимизации финансовых процессов и поддержания рентабельности - важно расширить его рамки, охватывая весь спектр финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Схемы организации финансового планирования в разрезе видов представлены на рисунках 27, 28 и 29.



Рисунок 27 – Порядок организации перспективного финансового планирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

В качестве основы для разработки итоговых отчетов о результатах деятельности предприятия выступают перспективные финансовые планы. На анализируемом предприятии их корректировка осуществляется редко. Для

этого должны произойти какие-то существенные изменения. В качестве примера можно привести выигрыш какого-то крупного тендера. Следовательно, перспективные финансовые планы не могут быть базой, в соответствии с которой будет совершенствоваться финансовая стратегия АО «РТ-Пожарная Безопасность».



Рисунок 28 – Порядок организации бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Современная система финансового планирования сталкивается с рядом серьезных недостатков, отрицательно сказывающихся на общей результативности компании. Составление консолидированных бюджетов специалистами отдела финансового планирования сопровождается значительными временными задержками передачи необходимой информации центрам финансовой ответственности (ЦФО), что мешает последним оперативно строить планы своей работы согласно утвержденным бюджетным параметрам.

Кроме того, существующая разобщенность между итогами деятельности ЦФО и мотивационной системой работников - заработная плата не привязана

к выполнению планов - снижает стимулы сотрудников достигать поставленных бюджетных целей. Еще одним негативным моментом является частое внесение изменений в бюджеты в ходе текущего финансового периода без участия представителей ЦФО, что вызывает недоверие к бюджетной процедуре и увеличивает разрыв между запланированными и фактически достигнутыми показателями деятельности организации. Совокупность указанных факторов существенно осложняет аналитику результатов и принятие грамотных управленческих решений, подчеркивая необходимость пересмотра методологии формирования и исполнения бюджета, улучшения коммуникаций и повышения вовлеченности ЦФО в сам бюджетный процесс.



Рисунок 29 – Порядок организации оперативного финансового планирования

Формирование графика погашения кредиторской задолженности – это единственный элемент в системе оперативных финансовых планов. Если происходят изменения в выплате кредиторской задолженности, то происходит корректировка данных бюджетов, в других случаях корректировки не производится, что не дает возможности для достижения цели разработки оперативных финансовых планов – обеспечения ликвидности баланса и

платежеспособности предприятия. Это ведет к низким значениям коэффициента абсолютной ликвидности, что было отмечено в ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности

2.3 Проблемы построения и ведения управленческого учета в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»

Как было отмечено ранее, в настоящее время на анализируемых предприятиях организация управленческого учета находится на разных стадиях.

ООО «ЦОП «Сибирь» не осуществляет ведение управленческого учета. Следовательно, проблемой предприятия можно назвать отсутствие использования данного инструмента для эффективного управления предприятием и достижения его стратегических целей. В соответствии с чем, можно сказать, что для данного предприятия в рамках данного исследования необходимо предложить организацию управленческого учета, проработать организационные основы и порядок внедрения.

В ООО «Пожарная охрана» управленческий учет представлен бюджетированием, которое осуществляется на один год. При этом было установлено, что полноценного ведения бюджетирования на предприятии не осуществляется, поскольку разрабатывается всего несколько бюджетов.

Кроме того, бюджетирование не выполняет роли по управлению движением денежных средств на предприятии и не служит инструментом принятия управленческих решений с учетом тенденций развития рынка и предприятия. В целом можно отметить, что просто производится анализ достижения плановых показателей.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы построения и ведения управленческого учета в ООО «Пожарная охрана»:

- управленческий учет имеет слабо выраженный характер;

- в настоящее время используется только бюджетирование;
- финансовое планирование осуществляется только на год, среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование отсутствует;
- разработка планов носит условный характер, в связи с чем, они не могут быть использованы для разработки финансовой стратегии развития предприятия;
- бюджеты не могут быть использованы для формирования стратегических показателей. Их показатели могут быть использованы только для принятия управленческих решений в краткосрочном периоде.

Для оценки эффективности организации бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» воспользуемся методикой, которая была рассмотрена в 1 главе выпускной квалификационной работы (таблица 9).

Таблица 9 - Оценка эффективности организации бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент автономии	0,23	0,26	0,29
Коэффициент финансовой зависимости	0,77	0,74	0,71
Коэффициент финансового риска	3,33	2,87	2,48
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,16	0,18	0,23
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,13	0,08
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,91	0,81	1,01
Коэффициент текущей ликвидности	1,19	1,22	1,3
Коэффициент ликвидности денежного потока	1,04	1,11	0,92
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	6,1	0,2	10,9
Рентабельность активов, %	6,9	0,2	13,0
Рентабельность денежных потоков, %	5,6	0,1	8,6
Продолжительность финансового цикла, дни	115	150	104
Показатели, характеризующие эффективность организации бюджетирования			

Продолжение таблицы 9

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Время согласования бюджетов	0,89	0,85	0,84
Время корректировки и исправления бюджетов	0,91	0,87	0,87
Коэффициент исполнения статей бюджета	0,88	0,87	0,85
Уровень надежности бюджетов	0,63	0,60	0,59

Согласно представленным данным в таблице 9, можно заключить, что хотя акционерное общество «РТ-Пожарная безопасность» демонстрирует финансовую устойчивость в средне- и долгосрочном периодах, оно продолжает сильно зависеть от внешнего финансирования и на сегодняшний день не является платёжеспособным предприятием. Кроме того, продолжительность финансового цикла имеет высокие значения, что, в первую очередь, обусловлено неэффективной расчетной дисциплиной на предприятии.

Коэффициенты результативности системы бюджетирования на предприятии находятся ниже отметки единицы, что свидетельствует о чрезвычайно низком уровне достоверности данных показателей. Их применение недопустимо при формировании управленческой политики и стратегическом планировании дальнейшего развития компании.

Система бюджетирования в акционерном обществе «РТ-Пожарная безопасность» имеет ряд серьезных изъянов, негативно влияющих на качество финансового управления предприятием. Формальное отношение к процессу планирования ведет к созданию планов, лишенных практической ценности для выработки долгосрочной стратегии компании. Анализ отклонений между планами и фактическими показателями выполняется недостаточно глубоко, искажая действительное положение дел. Регулярно возникают задержки в согласовании и изменении бюджетных документов, а также замедляется передача утвержденных бюджетов подразделениям — центрам финансовой ответственности (ЦФО). Важнее всего то, что сотрудники ЦФО практически

лишены возможности влиять на процессы пересмотра и утверждения бюджета, что существенно уменьшает их заинтересованность и ответственность. Дополнительную сложность создает отсутствие действенной системы стимулирования работников ЦФО, нацеленной на выполнение запланированных финансовых результатов. Применение архаичных подходов к формированию бюджетов без привлечения передовых ИТ-решений обуславливает низкую эффективность и повышенную трудозатратность данного процесса. Совокупность указанных факторов несет серьезные угрозы финансовой стабильности и перспективам роста акционерного общества «РТ-Пожарная безопасность».

Таким образом, для каждого предприятия необходимо разработать свои мероприятия, направленные на совершенствование построения и ведения управленческого учета.

Например, для ООО «ЦОП «Сибирь» можно рекомендовать разработку и внедрение управленческого учета, поскольку они отсутствуют в настоящее время.

Для ООО «Пожарная охрана» необходимо разработать систему долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных бюджетов в соответствии со спецификой деятельности предприятия, проработать организационные основы внедрения, а также инструменты анализа и корректировки бюджетов, порядок их использования для корректировки стратегии и тактики развития предприятия.

Чтобы повысить эффективность финансового управления в акционерном обществе «РТ-Пожарная безопасность», нужно внедрять комплексную стратегию улучшения системы бюджетирования. Она должна предусматривать совершенствование действующих процедур планирования, мониторинга исполнения бюджетов и проведения аналитической работы, а также точное формулирование конкретных целей и задач на каждом этапе данного процесса. Одновременно важно создание и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), связанной с механизмом

материальной мотивации персонала. Такая мера будет способствовать повышению заинтересованности работников в достижении установленных планов и грамотному управлению выделенными ресурсами. Еще одним ключевым направлением должно стать обновление информационной инфраструктуры предприятия, применяемой в бюджетировании. Применение передовых цифровых технологий обеспечит формирование единой базы данных, гарантирующей открытость, легкодоступность и своевременность необходимой информации для всех заинтересованных лиц — центров финансовой ответственности, что существенно улучшит уровень аналитики и качества принимаемых управленческих решений.

Таким образом, на основании выявленных проблем далее будут разработаны предложения по совершенствованию построения и ведения управленческого учета в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана».

Таким образом, в рамках данного исследования были рассмотрены три предприятия: АО «РТ-Пожарная Безопасность»; ООО «ЦОП «Сибирь»; ООО «Пожарная охрана», основным видом деятельности которых является деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях; деятельность по обеспечению безопасности в области использования атомной энергии.

Был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности данных предприятий, а также организации управленческого учета.

ООО «Центр охраны природы «Сибирь» не ведет управленческий учет. Таким образом, одной из проблем компании является неиспользование этого инструмента, который мог бы способствовать повышению эффективности управления организацией и достижению поставленных стратегических целей.

В ООО «Пожарная охрана» управленческий учет представлен бюджетированием, которое осуществляется на один год. При этом было установлено, что полноценного ведения бюджетирования на предприятии не осуществляется, поскольку разрабатывается всего несколько бюджетов.

Кроме того, бюджетирование не выполняет роли по управлению движением денежных средств на предприятии и не служит инструментом принятия управленческих решений с учетом тенденций развития рынка и предприятия. В целом можно отметить, что просто производится анализ достижения плановых показателей.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы построения и ведения управленческого учета в ООО «Пожарная охрана»:

- управленческий учет слабо выраженный характер;
- в настоящее время используется только бюджетирование;
- финансовое планирование осуществляется только на год, среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование отсутствует;
- условность в разработке планов, в связи с чем, они не является основой для внесения корректив в финансовую стратегию и политику предприятия;
- показатели бюджетов не выступают в качестве стратегических показателей, на которые ориентирована деятельность предприятия даже в краткосрочном периоде.

АО «РТ-Пожарная Безопасность» испытывает значительные трудности в организации процесса бюджетирования, негативно отражающиеся на эффективности финансового планирования и управленческих решений. Разрабатываемые планы носят абстрактный характер, лишены четкости и реалистичных показателей, что не позволяет использовать их как основу для формирования долгосрочной стратегии компании. Формально осуществляемый план-факторный анализ не отражает реальную картину выполнения бюджета и не способствует оперативному выявлению отклонений и принятию необходимых корректировок. Нарушение установленных сроков согласования и внесения изменений в бюджеты нарушает стабильность финансового планирования, а запоздалая передача утверждённых бюджетов центрам финансовой ответственности (ЦФО) мешает рациональному распределению ресурсов на уровне подразделений. Сотрудники ЦФО слабо

участвуют в процессе пересмотра и утверждения бюджетных документов, при этом отсутствие мотивации достижения поставленных целей усиливает разрыв между финансовыми показателями и фактическими операционными результатами. Дополнительным фактором является отсутствие современных информационных технологий в формировании бюджетов, снижающее точность, прозрачность и производительность бюджетного процесса. Указанные проблемы требуют комплексного подхода к реформированию системы бюджетирования для улучшения общей финансовой устойчивости и стратегических перспектив АО «РТ-Пожарная Безопасность».

Таким образом, для каждого предприятия необходимо разработать свои мероприятия, направленные на совершенствование построения и ведения управленческого учета.

3 Мероприятия по оптимизации управленческого учета на предприятия в условиях цифровизации

3.1 Предложения по оптимизации управленческого учета на предприятия в условиях цифровизации в ООО «ЦОП «Сибирь», АО «РТ-Пожарная Безопасность», ООО «Пожарная охрана»

Для ООО «ЦОП «Сибирь» в рамках данного исследования рекомендуется разработка и внедрение управленческого учета, поскольку они отсутствуют в настоящее время.

Для ООО «Пожарная охрана» необходимо разработать систему долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных бюджетов в соответствии со спецификой деятельности предприятия, проработать организационные основы внедрения, а также инструменты анализа и корректировки бюджетов, порядок их использования для корректировки стратегии и тактики развития предприятия.

Функции по организации бюджетного процесса в анализируемых предприятиях необходимо закрепить за бюджетным аналитиком. В настоящее время в штатном расписании ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана» отсутствует такая должность, поэтому необходимо ее внедрить.

В ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана» бюджетирование необходимо вести согласно «Положения о бюджетировании». Помимо разработки данного Положения разработке подлежит бюджетный регламент. Данный локальный документ направлен на организацию порядка бюджетирования на предприятии, а также проведения план-факторного анализа. Последний служит основой для оценки, каким образом выполняются бюджеты предприятия.

График разработки бюджетов для анализируемых предприятий предложен в таблице 10.

Таблица 10 - График разработки бюджетов ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана»

Мероприятия	1 бюджетный период			1 полугодие (6 месяцев)			2 бюджетный период		
	1 квартал			2 квартал			3 квартал		
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
Дата предоставления бюджета на следующий месяц	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Дата корректировки бюджета на следующий квартал		10			10			10	

С помощью данной таблицы может быть составлен график, в соответствии с которым осуществляется согласование бюджетов, как в разрезе кварталов, так и за год в целом.

Кроме того, необходимо использовать скользящее бюджетирование, следовательно, корректировка бюджетов должна осуществляться поквартально (таблица 11).

Таблица 11 - График помесечных корректировок бюджетов ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана»

Временные периоды	1 бюджетный период (6 месяцев)						2 бюджетный период		
	1 квартал			2 квартал			3 квартал		
Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Число	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Корректировка									
	•			•					
		•			•				
			•			•			
				•			•		
					•			•	
						•			•

Для того чтобы бюджетный регламент работал эффективно, в ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана» необходимо принять «Положение о бюджетном регламенте» (приложение В).

Кроме того, необходимо совершенствовать или разработать вновь систему бюджетов, предлагаемый состав которых отражен на рисунке 30.

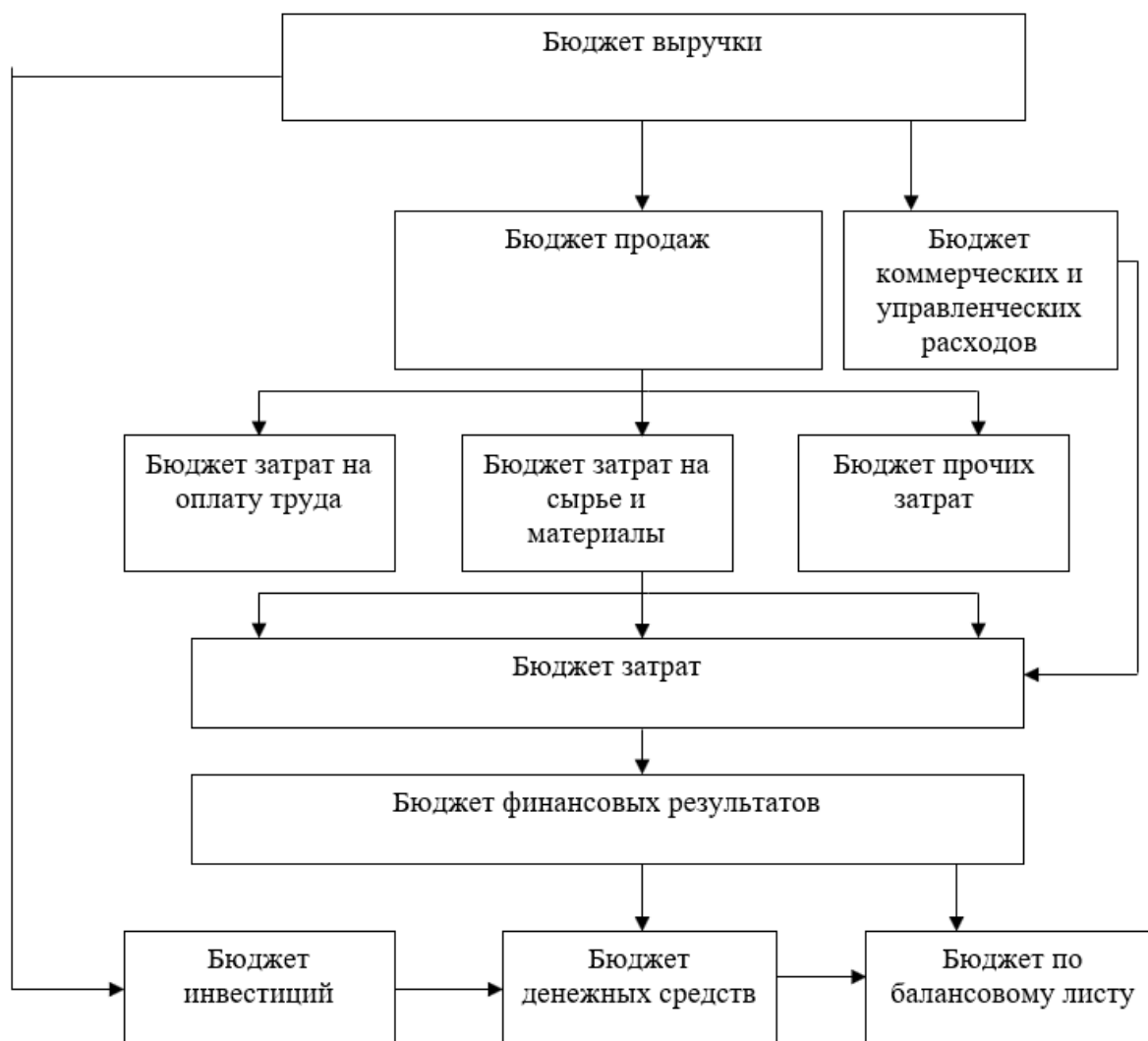


Рисунок 30 – Предлагаемая система бюджетов для ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана»

На рисунке 30 изображена схема системы бюджетов, позволяющая подробно анализировать перспективы роста компаний ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана». Данная структура обеспечивает возможность

регулярного мониторинга финансового состояния организаций, своевременной коррекции планов развития и принятия мер, направленных на поддержание стабильного рыночного положения и реализацию поставленных финансовых стратегических задач.

Большое значение при организации бюджетирования имеет использование современных цифровых технологий. Рассмотрим системы, представленные на российском рынке, которые позволят автоматизировать процесс бюджетирования в ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана» (рисунок 31).

Проанализировав удобство интерфейса и стоимость обслуживания программ, рекомендуется использовать систему Форсайт.Бюджетирование.

Проведенное исследование показало, что система бюджетирования в акционерном обществе «РТ-Пожарная безопасность» функционирует лишь формально, вследствие чего эффективность её работы находится на низком уровне. Это объясняется отсутствием взаимосвязи между составляемыми бюджетами и задачами финансовой стратегии компании.



Рисунок 31 – Характеристика автоматизированных программ для организации бюджетирования в ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана»

Поэтому на первом этапе необходимо сформулировать цели финансовой стратегии (рисунок 32).

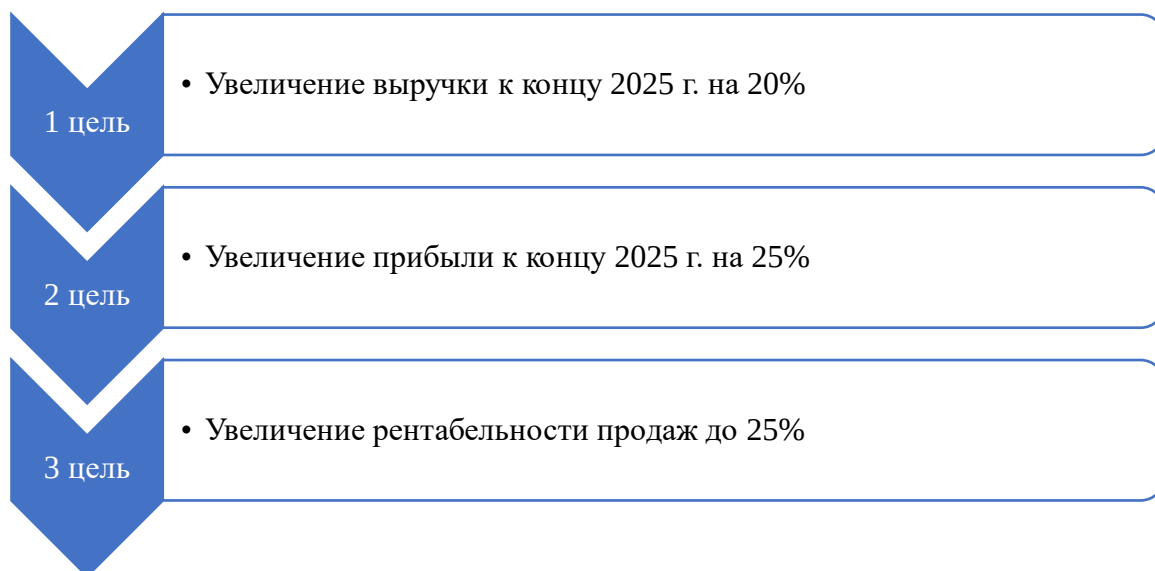


Рисунок 32 – Цели финансовой стратегии АО «РТ-Пожарная Безопасность» до 2025 г., предложенные автором

Применение накопленных количественных данных в основе формирования системы ключевых показателей эффективности (KPI) для центров финансовой ответственности даст возможность установить ясные, конкретные и выполнимые цели каждому подразделению. Это сделает прозрачной оценку результативности деятельности подразделений и облегчит расчет их вклада в итоговые финансовые показатели организации.

Одновременно важным условием успешного внедрения такой системы является наличие грамотно организованной структуры бюджетирования. Нужно детально прописать правила подготовки, утверждения и выполнения бюджетов - указать конкретных исполнителей, определить временные рамки представления отчетной документации, формализовать согласование и корректировку бюджетных документов в ходе реализации. Строго регламентированный подход к формированию бюджета поможет своевременно и качественно разрабатывать финансовые планы, контролировать исполнение бюджета и значительно повысить качество финансового менеджмента предприятия.

Предлагаемая схема представлена на рисунке 33.



Рисунок 33 – Порядок разработки, исполнения и корректировки бюджетов для АО «РТ-Пожарная Безопасность», предложенный автором

На сегодняшний день разработка и согласование консолидированного бюджета АО «РТ-Пожарная безопасность» осуществляется без привлечения экспертов центров финансовой ответственности (ЦФО), хотя их участие представляется крайне значимым. Привлечение компетентных специалистов ЦФО поможет учитывать особенности деятельности каждого подразделения, повышая точность прогнозируемых финансовых планов и формируя более

объективный бюджет. Помимо этого, такое взаимодействие даст возможность сотрудникам ЦФО получать необходимую аналитическую информацию для качественного управления финансовыми ресурсами и выполнения контрольных функций. Дополнительно предлагается внедрение системы поощрений на основании достижения ключевых показателей эффективности (KPI) среди работников ЦФО, что повысит уровень мотивации персонала и будет способствовать успешному выполнению утвержденных плановых заданий, способствуя росту экономической результативности всей организации.

Формируем следующие центры финансовой ответственности, которые отражены в таблице 12.

Таблица 12 - Центры финансовой ответственности АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Виды центров финансовой ответственности	Структурные подразделения
ЦФО по доходам	Департамент разработки новых продуктов для клиентов Департамент по сервисному обслуживанию клиентов Технические службы
ЦФО по прибыли	Департамент маркетинга Департамент финансового планирования Финансовый департамент

Для ЦФО по доходам по прибыли формируем показатели KIP (рисунок 34).

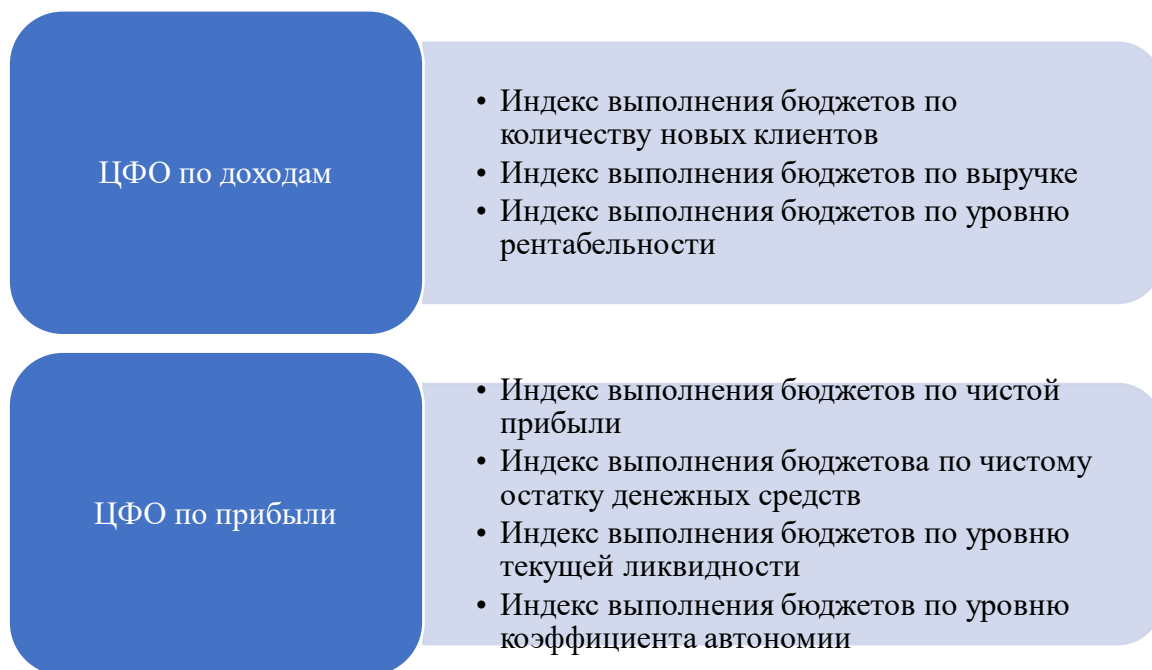


Рисунок 34 – Система показателей КРІ для центров финансовой ответственности, предложенная автором

Предлагаемая система поощрений, привязанная к ключевым показателям эффективности (КРІ), устанавливает ясную связь между личным вкладом каждого работника и уровнем вознаграждения. Введение измеримых критериев КРІ изначально способствует объективной оценке результативности труда. Составленные бюджеты задают чёткий финансовый ориентир и определяют границы ресурсов для выполнения планов. Назначение персональных КРІ помогает сотрудникам осознать свою конкретную роль в достижении корпоративных целей. Важнейшей частью процесса становится регулярное проведение месячного сравнительного анализа фактического исполнения и запланированных показателей, позволяющее своевременно выявлять отклонения и вносить необходимые корректировки. Итоговая величина премии определяется именно результатами данного анализа, мотивируя работников стремиться к выполнению и перевыполнению установленных целевых значений. Чтобы обеспечить эффективное функционирование данной системы и оперативность проведения такого анализа, особенно в масштабных структурах вроде центров финансовой ответственности (ЦФО), рекомендуется дополнительно укрепить

штат финансовым аналитиком. Измененная структура департамента по финансовому планированию представлена на рисунке 35.



Рисунок 35 – Усовершенствованная структура департамента финансового планирования АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Разобщенность информационных ресурсов и невозможность централизованного взаимодействия всех центров финансовой ответственности (ЦФО) создает значительные сложности для качественного бюджетного контроля. Отсутствие единой платформы, обеспечивающей быстрый доступ к данным и возможность оперативного внесения изменений, существенно замедляет процесс формирования бюджета. Обмен сведениями через разные каналы связи и необходимость ручной обработки данных вызывают задержки, ошибки и ухудшают прозрачность процессов. В результате возникают трудности с принятием адекватных и своевременных управленческих решений, снижается способность компании быстро реагировать на внутренние и внешние перемены.

Предлагается внедрение специализированного ПО в целях формирования единого и продуктивного информационного пространства в рамках АО «РТ-Пожарная безопасность». Для достижения данной цели предлагается установить систему «1С: Финансовое планирование», основным достоинством которой выступает способность к беспрепятственной

интеграции с применяемым предприятием продуктом «1С: Бухгалтерия». Это обеспечит автоматизацию передачи данных между финансовыми и бухгалтерскими подразделениями, уменьшит необходимость ручного ввода сведений, снизит риск возникновения ошибок и повысит результативность финансовой деятельности предприятия в целом.

Программное решение «1С: Финансовое планирование» представляет собой эффективный инструмент для обеспечения финансовой стабильности и результативности бизнеса. Оно помогает организациям наладить целостный процесс формирования бюджета, затрагивая все структурные подразделения и учитывая многообразие факторов, оказывающих влияние на финансы компании. Программа обеспечивает сбор данных о выполнении бюджетных планов в едином центре, гарантируя четкий контроль над денежными потоками и открытость всей необходимой информации.

Особенностью функционала «1С: Финансовое планирование» служит возможность проведения детального сравнения плана и факта исполнения бюджета (план-факт-анализ), позволяющего оперативно выявлять расхождения между ожидаемым и действительным положением дел и вовремя предпринимать необходимые корректировки. Благодаря такому подходу улучшается качество самого планирования и повышается точность финансовых прогнозов. Дополнительно система даёт возможность всесторонне оценить финансовое положение компании через продуманную систему бюджетов, формируя достоверную картину её экономической устойчивости и перспективы роста. В результате руководство получает надёжную основу для принятия взвешенных решений, направленных на увеличение прибыльности и укрепление позиций фирмы на рынке.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проект модернизации системы бюджетирования в АО «РТ-Пожарная безопасность» предполагает значительные финансовые вложения,

необходимые для обновления технологических решений и методического сопровождения процесса. Ключевыми направлениями расходов станут закупка современной IT-инфраструктуры, позволяющей создать единую цифровую платформу для автоматизированного ведения бюджетов, прогнозирования и мониторинга финансовых показателей компании. Такое решение значительно улучшит качество и достоверность учетной информации, ускорив её обработку и повысив прозрачность отчетности. Дополнительно потребуется разработка и введение корпоративных стандартов и регламентов бюджетирования, обеспечивающих единообразие подходов и согласованность действий подразделений. Важнейшим элементом успеха также станет профессиональная подготовка кадров — повышение квалификации работников посредством освоения ими новейших инструментов и современных методов управления финансовыми ресурсами.

Инвестиции на реализацию проекта отражены в таблице 13.

Таблица 13 - Инвестиции в реализацию проекта по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Показатели	Тыс. руб.	%
Приобретение программного обеспечения для формирования единого информационного пространства	380,0	65,5
Затраты на разработку внутренних нормативных документов по бюджетированию	80,0	13,8
Затраты по обучению сотрудников компании современным подходам в бюджетировании	120,0	20,8
Итого	580,0	100,0

Значительная часть вложений пойдет на закупку программного обеспечения - такая структура инвестиций обусловлена потребностью организаций создать единое информационное пространство. Объединение

разобщённых информационных систем и данных в интегрированную систему повысит продуктивность работы компании, улучшит качество аналитической поддержки управленческих решений и обеспечит лучшее сотрудничество различных подразделений. Финансирование проектов разработки ПО, способствующего формированию такой платформы, становится решающим условием успешного развития бизнеса в условиях цифровой экономики (рисунок 36).

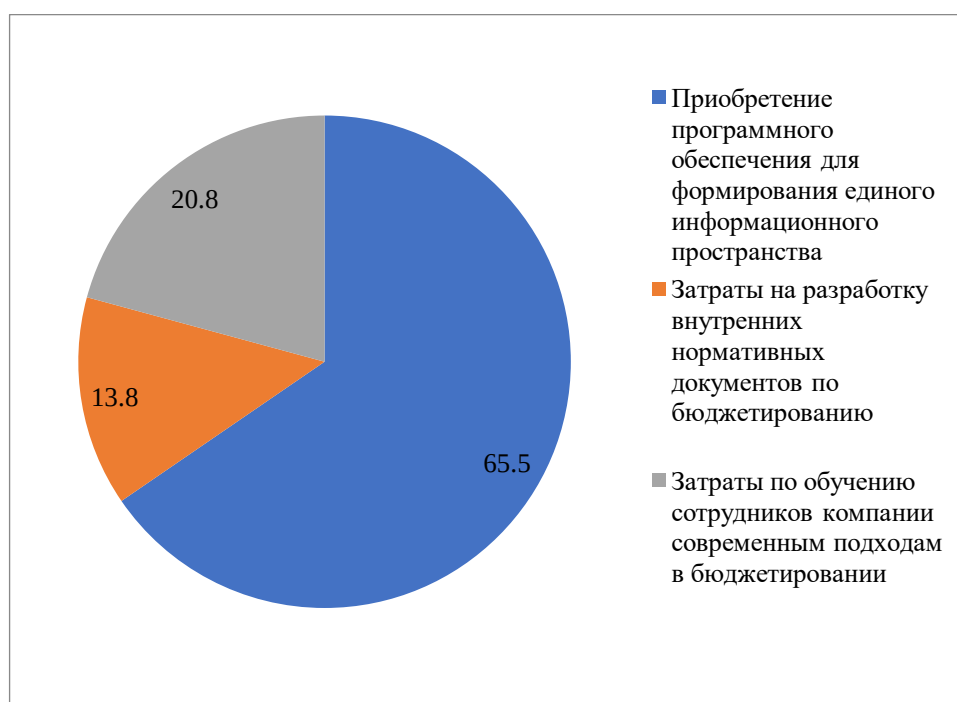


Рисунок 36 – Структура инвестиций на реализацию проекта по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Осуществление этого проекта позволит повысить доходы компании благодаря грамотному управлению финансовыми средствами и рациональному использованию имеющихся ресурсов.

Эффект ожидается следующим:

- снижение затрат на оплату процентов вследствие снижения потребности в заемном капитале – 186 тыс. руб.;
- экономия расходов за счет их оптимизации – 8012 тыс. руб.;
- увеличение прибыли за счет повышения эффективности бизнес-

процессов – 2204 тыс. руб.

Общий эффект составит:

$186 + 8012 + 2204 = 10402$ тыс. руб. (таблица 14).

Таблица 14 - Эффект от совершенствования бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Показатели	Тыс. руб.
Снижение затрат на оплату процентов вследствие снижения потребности в заемном капитале	186
Экономия расходов за счет их оптимизации	8012
Увеличение прибыли за счет повышения эффективности бизнес-процессов	2204
Итого	10402

Для внедрения улучшенной системы бюджетирования в акционерное общество «РТ-Пожарная безопасность» потребуется выделить дополнительное финансирование. Основная доля затрат связана с увеличением объема обязанностей текущих работников и созданием новой должности - специалиста по бюджетному анализу, общая стоимость которых составит около 2,5 млн рублей. Помимо этого, необходимо обеспечить бесперебойную работу единого информационного ресурса, где будут проводиться операции по формированию бюджета, что повлечет ежегодные расходы на обслуживание этой системы примерно в размере 360 тысяч рублей. Следовательно, итоговые дополнительные расходы, вызванные модернизацией бюджетного управления, охватывают как непосредственную оплату труда персонала, так и обеспечение функционирования соответствующей технической базы.

Общие расходы составят:

$2500 + 360 = 2860$ тыс. руб. (таблица 15).

Таблица 15 - Текущие затраты, связанные с совершенствованием системы бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Показатели	Тыс. руб.
Дополнительные затраты на оплату труда	2500
Затраты на техническое сопровождение единой информационной платформы по бюджетированию	360
Итого	2860

Поскольку внедрение мероприятий требует инвестиций, рассчитаем показатели эффективности инвестиционного проекта (таблица 16).

Таблица 16 - Показатели эффективности проекта по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль)	7542	7542	7542	7542	7542
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	580	-	-	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	6962	7542	7542	7542	7542
Коэффициент дисконтирования ($E_{kv} = 0,15$)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	6057	5732	4978	4299	3771
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	5270	11002	15980	20279	24050
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	24050				
Срок окупаемости, годы	0,1				
Индекс доходности инвестиций	41,7				

Чистый дисконтированный доход составит 24050 тыс. руб. Проект окупится за 0,1 года, что говорит о целесообразности его реализации.

Для оценки рискованности проекта рассчитаем чистый дисконтированный доход по двум сценариям:

- пессимистический – падение эффекта от мероприятия составит 10%;
- оптимистический – повышение эффекта от мероприятия составит 2%

(таблицы 17, 18).

Таблица 17 - Показатели эффективности проекта по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» (пессимистический сценарий)

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль)	6788	6788	6788	6788	6788
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	580	-	-	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	6208	6788	6788	6788	6788
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	5401	5159	4480	3869	3394
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	5401	10560	15040	18909	22303
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	22303				

Таблица 18 - Показатели эффективности проекта по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» (оптимистический сценарий)

Показатели	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
1	2	3	4	5	6
Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль)	7693	7693	7693	7693	7693
Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	580	-	-	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	7113	7693	7693	7693	7693
Коэффициент дисконтирования ($E_{kv} = 0,15$)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	6188	5847	5077	4385	3847
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	6188	12035	17112	21497	25344
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	25344				

Сравнение чистых дисконтированных доходов по сценариям представлено на рисунке 37.

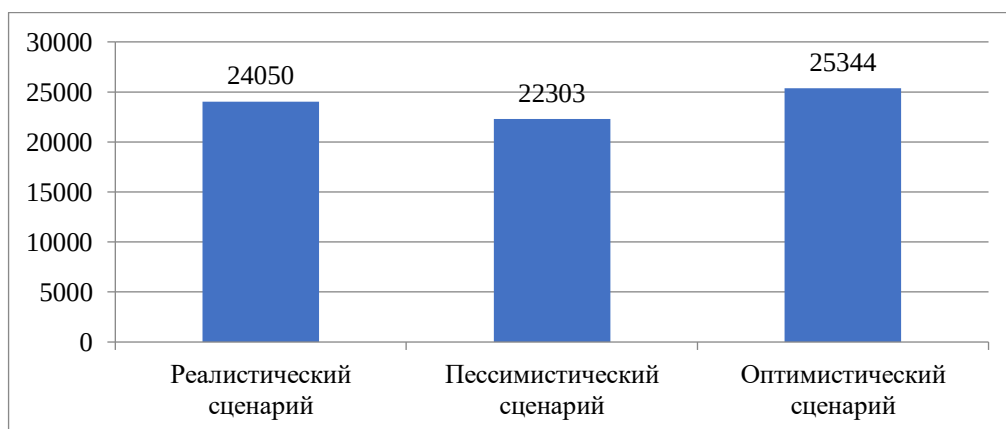


Рисунок 37 – Сравнение чистого дисконтированного дохода от реализации проекта по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» по сценариям, тыс. руб.

Проведенные расчеты говорят о том, что значение чистого дисконтированного дохода будет варьировать незначительно, что говорит о низкой рискованности проекта. Таким образом, для ООО «ЦОП «Сибирь» в рамках данного исследования были рекомендованы разработка и внедрение управленческого учета, поскольку они отсутствуют в настоящее время. Для ООО «Пожарная охрана» необходимо разработать систему долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных бюджетов в соответствии со спецификой деятельности предприятия, проработать организационные основы внедрения, а также инструменты анализа и корректировки бюджетов, порядок их использования для корректировки стратегии и тактики развития предприятия.

Для устранения выявленных проблем и повышения эффективности организации бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» были рекомендованы следующие мероприятия:

- внедрить мероприятия по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»;
- внедрить систему KPI для сотрудников, задействованных в бюджетировании в АО «РТ-Пожарная Безопасность»;
- автоматизировать процесс бюджетирования в ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана».

Расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий позволит существенно улучшить показатели эффективности организации бюджетирования. Чистый дисконтированный доход составит 24050 тыс. руб. Проект окупится за 0,1 года, что говорит о целесообразности его реализации.

Для оценки рискованности проекта был рассчитан чистый дисконтированный доход по двум сценариям:

- пессимистический – падение эффекта от мероприятия составит 10%;
- оптимистический – повышение эффекта от мероприятия составит 2%.

Проведенные расчеты говорят о том, что значение чистого дисконтированного дохода будет варьировать незначительно, что говорит о низкой рискованности проекта.

Заключение

В современных условиях одним из приоритетных условий, позволяющих принимать своевременные и управленческие решения, выступает управленческий учет.

В ходе исследования было установлено, что управленческий учет претерпел существенные изменения в ходе своего развития. В настоящее время управленческий учет рассматривается как стратегическое управление, направленное на эффективное использование ресурсов и создание стоимости в целом.

Развитие цифровых технологий сказывается и на системе управленческой отчетности. Был сделан вывод, что разработка форм управленческой отчетности с применением цифровых решений позволяет повысить достоверность и прозрачность информации, что, как следствие, способствует принятию эффективных управленческих решений.

В условиях цифровизации экономики меняется методология и инструментарий управленческого учета. При этом в качестве важного инструмента выступает бюджетирование, особенности и тенденции которого были рассмотрены в ходе исследования. Кроме того, была разработана система показателей для оценки эффективности бюджетирования на предприятии.

В рамках данного исследования были рассмотрены три предприятия: АО «РТ-Пожарная Безопасность»; ООО «ЦОП «Сибирь»; ООО «Пожарная охрана», основным видом деятельности которых является деятельность по обеспечению безопасности в чрезвычайных ситуациях; деятельность по обеспечению безопасности в области использования атомной энергии.

Был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности данных предприятий, а также организации управленческого учета.

ООО «ЦОП «Сибирь» не осуществляет ведение управленческого учета. Следовательно, проблемой предприятия можно назвать отсутствие

использования данного инструмента для эффективного управления предприятием и достижения его стратегических целей.

В ООО «Пожарная охрана» управленческий учет представлен бюджетированием, которое осуществляется на один год. При этом было установлено, что полноценного ведения бюджетирования на предприятии не осуществляется, поскольку разрабатывается всего несколько бюджетов.

Кроме того, бюджетирование не выполняет роли по управлению движением денежных средств на предприятии и не служит инструментом принятия управленческих решений с учетом тенденций развития рынка и предприятия. В целом можно отметить, что просто производится анализ достижения плановых показателей.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы построения и ведения управленческого учета в ООО «Пожарная охрана»:

- управленческий учет слабо выраженный характер;
- в настоящее время используется только бюджетирование;
- финансовое планирование осуществляется только на год, среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование отсутствует;
- условность в разработке планов, в связи с чем, они не является основой для внесения корректив в финансовую стратегию и политику предприятия;
- показатели бюджетов не выступают в качестве стратегических показателей, на которые ориентирована деятельность предприятия даже в краткосрочном периоде.

Организация бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» характеризуется следующими проблемами:

- планы разрабатываются условно, следовательно, не могут быть использованы для разработки финансовой стратегии развития предприятия;
- условное проведение план-факторного анализа;
- частное нарушение сроков утверждения и корректировки бюджетов;
- допускаются опоздания при доведении бюджетов до центров финансовой ответственности;

- сотрудники центров финансовой ответственности не привлекаются для корректировки и утверждения финансовых планов;
- сотрудники центров финансовой ответственности не мотивированы на достижение значений финансовых планов;
- формирование бюджетов осуществляется без применения современных информационных технологий.

Для ООО «ЦОП «Сибирь» в рамках данного исследования были рекомендованы разработка и внедрение управленческого учета, поскольку они отсутствуют в настоящее время.

Для ООО «Пожарная охрана» необходимо разработать систему долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных бюджетов в соответствии со спецификой деятельности предприятия, проработать организационные основы внедрения, а также инструменты анализа и корректировки бюджетов, порядок их использования для корректировки стратегии и тактики развития предприятия.

Для устранения выявленных проблем и повышения эффективности организации бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность» были рекомендованы следующие мероприятия:

- внедрить мероприятия по совершенствованию бюджетирования в АО «РТ-Пожарная Безопасность»;
- внедрить систему КРІ для сотрудников, задействованных в бюджетировании в АО «РТ-Пожарная Безопасность»;
- автоматизировать процесс бюджетирования в ООО «ЦОП «Сибирь» и ООО «Пожарная охрана».

Проведенные расчеты говорят о том, что значение чистого дисконтированного дохода будет варьировать незначительно, что говорит о низкой рискованности проекта.

Таким образом, для каждого предприятия необходимо разработать свои мероприятия, направленные на совершенствование построения и ведения управленческого учета.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алиева М.К. Актуальность системы управленческого учета на предприятии // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 4. С. 358-361
2. Аушева А.А. Бюджетирование и контроль затрат // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности: сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2020. - С. 84-87
3. Афанасьева Е.О. Функционал управленческого учета и этапы его формирования в современных условиях // Актуальные вопросы экономики и управления. Сборник научных трудов VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. - 2023. - С. 6-9
4. Афонина Е.Д. Теоретические аспекты адаптивного бюджетирования на предприятии // Вестник науки. - 2023. - Т. 3. - № 12 (69). - С. 25-28
5. Барановская К.В. Управленческий учет в системе бухгалтерского учета и отчетности // Современные тенденции и инновации в науке и производстве. Материалы XII Международной научно-практической конференции. - 2023. - С. 208.1-208.4
6. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной. – М.: Юрайт, 2024. – 455 с.
7. Богданова Е.Н., Бедерникова О.И. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии в условиях цифровизации экономики. – М.: Инфра-М, 2023. – 110 с.
8. Бутенко Ю.В., Чернованова Н.В. Этапы формирования управленческой отчетности в условиях цифровизации экономики // Актуальные вопросы развития идей В.В. Докучаева в XXI веке. Развитие аграрной науки на современном этапе. Материалы Международной научно-практической конференции. - 2022. - С. 146-150

9. Бухтияров С.Е. Методы построения эффективной системы управленческого учета на предприятии // Финансовая экономика. - 2023. - № 9. - С. 32-36

10. Быканова Е.С. Бюджетирование как инструмент управления компанией // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте: сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции. - 2020. - С. 45-51

11. Вехова И.А. Теоретические аспекты формирования генерального бюджета предприятия // Научный электронный журнал Меридиан. - 2020. - № 8 (42). - С. 468-470

12. Вишнякова А.Б., Лошаков М.А. Совершенствование системы бюджетирования на предприятии // Экономика и предпринимательство. - 2023. - № 4 (153). - С. 1376-1379

13. Волкова О.Н., Чуракова И.Ю. Управленческий учет. – М.: Юрайт, 2024. – 547 с.

14. Воронова А.Д. Управленческий учет и его роль в организации // Будущее науки: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества. Сборник научных статей Всероссийской молодежной научной конференции. В 3-х томах. - 2023. - С. 82-84

15. Воронова Е.Ю. Управленческий учет. – М.: Юрайт, 2024. – 428 с.

16. Гонгапшева Л.А. Управленческий учет на предприятии: процесс формирования информации // Вестник науки. - 2024. - Т. 4. - № 1 (70). - С. 17-21

17. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Ч. I от 30.11.94 г. № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.

18. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Ч. II от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, № 5, ст. 410.

19. Григорьев А.Н. Традиционный и современный подходы к бюджетированию на предприятии // Российская наука в современном мире. Сборник статей XLV международной научно-практической конференции. - 2022. - С. 123-125
20. Джаппарова Л.Н. Бюджетирование как инструмент управления затратами предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - № 2. - С. 227-232
21. Дружинина Т.А., Юрьева Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета производственного предприятия // Весенние дни науки. Сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых. - 2023. - С. 225-232
22. Екимова К.В., Савельева И.П., Каргапольцев К.В. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 381 с.
23. Ержанов А.К., Тайгашинова К.Т. Современная интерпретация основ управленческого учета // Статистика, учет и аудит. - 2023. - № 1 (88). - С. 30-37
24. Завьялова Л.П., Филимонова Н.Н. Методы бюджетирования и финансового планирования на предприятии // Проблемы и перспективы развития экспериментальной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2013. - С. 85-88
25. Иванюха А.Н. Внедрение системы бюджетирования как рычаг контроллинга на предприятии // Вестник науки. - 2022. - Т. 2. - № 11 (56). - С. 14-22
26. Каверина О.Д. Управленческий учет. – М.: Юрайт, 2024. – 428 с.
27. Казакова Н.А. Финансовый анализ. – М.: Юрайт, 2024. – 297 с.
28. Касимова Д.М. Общие расходы на бюджетирование и прогнозирование // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - № 2. - С. 358-362

29. Кашипова А.Р. Методологические и организационные основы построения бюджетирования на предприятии // Вести Научных Достижений. Бухгалтерский учет, анализ и аудит. - 2020. - № 2. - С. 45-51

30. Кишмакова А.М., Пазова А.Р. Этапы формирования управленческой отчетности в условиях цифровизации экономики // Наука молодых – 2023: сборник статей Международного научно-практического конкурса. - 2023. - С. 21-25

31. Коклюхина П.С., Белобородова Е.А., Кузьмичева И.О. История возникновения и этапы развития управленческого учета // Наука в современном мире: результаты исследований и открытий: сборник научных трудов по материалам XIV Международной научно-практической конференции. - 2023. - С. 25-31

32. Короткова А.А., Дубровская Е.С. Состояние и проблемы бюджетирования на предприятии // Психология и педагогика в контексте междисциплинарных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2021. - С. 71-74

33. Кочнев, С.А. Практическая роль управленческого учета при принятии решений на предприятии / С.А. Кочнев // Московский экономический журнал. - 2023. - Т. 8. - № 4

34. Криворотова С.А. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии // Символ науки: международный научный журнал. - 2023. - № 9-1. - С. 39-41

35. Кувалдина Т.Б. Управленческий учет в учетно-аналитической системе организации // Концепция устройства современного мира в эпоху цифры. Сборник научных трудов по материалам II Международного научного форума. - 2024. - С. 46-52

36. Кулагина Н.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Юрайт, 2024. – 135 с.

37. Лагуновская Е.О. Управленческий учет и системе контроллинга // Бухгалтерский учет и анализ. - 2023. - № 7 (319). - С. 33-38

38. Лалетин В.И. Роль системы бюджетирования на предприятии // Бизнес-образование в экономике знаний. - 2023. - № 1 (24). - С. 30-32
39. Леонтьев В.Е., Бочаров В.В., Радковская Н.П. Корпоративные финансы. – М.: Юрайт, 2024. – 354 с.
40. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 304 с.
41. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть I от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 19.12.2023) // Собрание законодательства РФ, № 31, 03.08.1998, ст. 3824.
42. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть II от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. 19.12.2023) // Собрание законодательства РФ, 07.08.2000, № 32, ст. 3340.
43. Незамайкин В.Н., Юрзилова И.Л. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 467 с.
44. Носкова Н.Ю. Применение моделей бюджетирования на предприятии // Наука и инновации - современные концепции. Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума. - 2022. - С. 21-28
45. Островская О.Л. и др. Управленческий учет. – М.: Юрайт, 2024. – 435 с.
46. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 351 с.
47. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 456 с.
48. Рогова Е.И., Ткаченко Е.А. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 540 с.
49. Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 360 с.
50. Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Юрайт, 2020. – 475 с.
51. Синицкая Н.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2024. – 196 с.

52. Смердова А.А. Ключевые аспекты эффективного планирования и бюджетирования на предприятии // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение. Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2023. - С. 113-117

53. Ткач Е.К. Ошибки в системе управленческого учета // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: материалы IX Международной научно-практической конференции. Ростовский государственный экономический университет. - 2023. - С. 113-116

54. Ткаченко Д.И. Проблемы совершенствования методической базы управленческого учета // Достижение национальных целей устойчивого развития страны как условие повышения качества жизни населения. Сборник научных статей по материалам Всероссийской научной студенческой конференции. - 2023. - С. 375-377

55. Халикова А.Р. Совершенствование и развитие системы управленческого учета на предприятии // Экономика и предпринимательство. - 2023. - № 1 (150). - С. 1318-1322

56. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов. – М.: Юрайт, 2023. – 205 с.

57. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет. – М.: Юрайт, 2024. – 354 с.

58. Щербакова Е.П., Гапоненко И.С. Взаимосвязь бюджетирования и управленческого учета в российских коммерческих организациях // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и статистика: информационные инструменты достижения целей устойчивого развития экономики. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Учетно-экономического факультета. - 2023. - С. 110-113

59. Щербинина А.Г., Медведев М.А. Развитие управленческого учета в условиях цифровых технологий // Обществознание и социальная психология. - 2023. - № 5-3 (49). - С. 116-121

60. Янковская В.В. Планирование на предприятии. – М.: Инфра-М, 2018. – 944 с.
61. Brigham E.F., Gapenski L.C. Intermediate Financial Management, 4-th ed. The Dryden Press, 2013. – 366 p.
62. Carlin T.P., McMeen A.R. «Analyzing financial statements» 4th ed. American Bankers Association, 2013. – 207 p.
63. Birnberg J.G. A Proposed Framework for Behavioral Accounting Research // Behavioral Research in Accounting. 2011. Vol. 23. № 1. P. 1-43.
64. Dickhaut J., Basu S., McCabe K., Waymire G. Neuroaccounting: Consilience between the Biologically Evolved Brain and Culturally Evolved Accounting Principles // Accounting Horizons. 2010. Vol. 24. № 2. P. 221-255.
65. Baiman S. Some Ideas for Further Research in Managerial Accounting. Journal of Management Accounting Research, 2014, vol. 26, no. 2, pp. 119-121.

Приложение А
Отчет о финансовых результатах АО «РТ-Пожарная безопасность» за 2023 год

Отчет о финансовых результатах		
за _____ год 20 23 г.		Коды
		0710002
Форма по ОКУД		
Дата (число, месяц, год)		
Организация _____ АО «РТ-Пожарная безопасность»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год 20 23 г.	За _____ год 20 22 г.
	Выручка	463258	262802
	Себестоимость продаж	(331855)	(205266)
	Валовая прибыль (убыток)	131403	57537
	Коммерческие расходы	(1191)	(2104)
	Управленческие расходы	(49285)	(44606)
	Прибыль (убыток) от продаж	80927	10826
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	(17729)	(10096)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	63198	730
	Текущий налог на прибыль	(12640)	(146)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Чистая прибыль	50558	584

Рисунок А.1 – Отчет о финансовых результатах

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах ООО «ЦОП «Сибирь» за 2023 год

Отчет о финансовых результатах
За 2023 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	38 801	58 158
	Себестоимость продаж	2120	(34 168)	(51 194)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 633	6 964
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(3 614)	(3 416)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 019	3 548
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	151	13
	Прочие расходы	2350	(4 864)	(1 345)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(3 694)	2 216
	Налог на прибыль ⁵	2410	(193)	(580)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(232)	(575)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	39	(5)
	Прочее	2460	(641)	(12)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(4 528)	1 624
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	(4 528)	1 624

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах

Приложение В
Отчет о финансовых результатах ООО «Пожарная охрана» за 2023 год

Отчет о финансовых результатах		
за _____ год _____ 20 23 г.		Коды
		0710002
Дата (число, месяц, год)		
Организация _____ ООО «Пожарная охрана»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения	Наименование показателя	За _____ год 20 23 г.	За _____ год 20 22 г.
	Выручка	28056	27963
	Себестоимость продаж	(23741)	(23700)
	Валовая прибыль (убыток)	4315	4263
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	4315	4263
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	(749)	(764)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	3566	3499
	Текущий налог на прибыль в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(755)	(752)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Чистая прибыль	2811	2747

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах

Приложения Г

Положение о бюджетном регламенте

Бюджет период - календарный год.

Минимальный бюджетный период - 1 месяц.

Сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения бюджетов различных уровней представлены в таблице Г.1.

Таблица Г.1 - График разработки бюджетов доходов и расходов

Мероприятия	1 бюджетный период			1 полугодие			2 бюджетный период		
	1 квартал			2 квартал			3 квартал		
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь
Представление бюджета на следующий месяц	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Корректировка бюджета на следующий квартал	-	10	-	-	10	-	-	10	-

Бюджетные наметки (прогнозы, показатели) на все кварталы бюджетного периода, а также бюджетные наметки на один-три месяца первого квартала бюджетного периода, подлежащие утверждению в качестве годового бюджета компании в целом, должны составляться и утверждаться до определенного числа (не позднее 20-го числа) месяца, предшествующего первому месяцу первого квартала. Бюджетные наметки (прогнозы) на первый и второй кварталы бюджетного периода составляются и представляются до 10-го числа месяца, предшествующего первому месяцу квартала.

По истечении первого квартала бюджетного периода до 5-го числа первого месяца второго квартала представляет скорректированные бюджеты на второй квартал бюджетного периода. При этом, если ранее для каких-то бюджетов существовала разбивка первого и второго кварталов по месяцам или по декадам,

Продолжение приложения Г

то теперь, после завершения первого квартала предстоит составить скорректированный вариант этого же бюджета разбивкой не только второго, но и третьего квартала по месяцам или декадам. Следовательно, корректировка бюджетов и непрерывное финансовое планирование заключается не только в пересмотре каких-либо параметров ранее утвержденных бюджетов в соответствии с изменившимися условиями, но и в детализации, применении максимального бюджетного периода при планировании соответствующих показателей на оставшуюся часть всего бюджетного периода.

Таблица Г.2 - График помесечных корректировок бюджета

Временные периоды	1 бюджетный период (6 месяцев)						2 бюджетный период		
	1 квартал			2 квартал			3 квартал		
Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Число	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Корректировка									