

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.01 «Экономика»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Бухгалтерский учёт, анализ и аудит»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Бюджетирование как способ управления организацией (на примере ООО «Капиталь-Т»)»

Студент

С.В. Ненашкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

В.В. Шнайдер

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« »

_____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С. В. Ненашкина

Тема работы: «Бюджетирование как способ управления организацией»

Научный руководитель: В. В. Шнайдер

Объект исследования – предприятие ООО «Капиталь-Т» по производству строительных работ для жилых и нежилых зданий.

Предметом исследования данной работы является система и особенности бюджетирования, применение методов и приемов бюджетирования в части управления компанией ООО «Капиталь-Т».

Цель исследования - анализ системы бюджетирования компании ООО «Капиталь-Т».

Методы исследования. В бакалаврской работе применялся метод научного сравнения, анализ данных, индукции - от частных умозаключений к общему выводу, а также дедукции – рассуждения, приводящие к логическому общему выводу.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Теоретические положения, представленные в работе, могут быть использованы в аналогичных исследованиях для раскрытия основ бюджетирования как способа управления организацией, а также порядка оценки ее эффективности.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в том, что данные и выводы, сформированные в разделе 3 работы применимы для использования заинтересованными специалистами для совершенствования системы бюджетирования коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников в количестве 53. Общий объем работы 81 страница машинописного текста, в том числе таблиц 28, рисунков 21.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией.....	7
1.1 Понятие, сущность и роль бюджетирования в управлении предприятием	7
1.2 Система бюджетного управления организацией.....	15
1.3 Виды бюджетов в управленческом учете организации	18
2 Анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «Капитель-Т»	22
2.1 Характеристика исследуемого предприятия ООО «Капитель-Т» и его организационная и правовая основа деятельности.....	22
2.2 Результаты анализа основных экономических показателей исследуемого предприятия ООО «Капитель-Т»	26
2.3 Особенности системы бухгалтерского, управленческого учета, состояния и функционирования бюджетирования по расчетам с поставщиками и подрядчиками в ООО «Капитель-Т».....	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «Капитель-Т»	48
3.1 Пути совершенствования системы управления бюджетного управления в ООО «Капитель-Т»	48
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления бюджетного управления в ООО «Капитель-Т».....	53
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	61
Заключение	67
Список используемой литературы.....	70
Приложения.....	74

Введение

В настоящее время «бюджетирование» является современным методом финансового планирования и управленческого контроля хозяйственной деятельности в организациях. Бюджетирование представляет собой детализированный уровень стратегических планов и программ, организационного и процессного подхода к решению задач в разрезе самостоятельных бюджетов по каждому структурному подразделению или по функциональным направлениям деятельности.

Бюджетирование может рассматриваться и как целостная тактическая система выбора целей планирования в рамках принятой стратегии. В любом случае бюджетирование - это важный этап в процессе планирования деятельности компании. Именно необходимость и важность бюджетирования в управленческой деятельности компаний обусловили выбор темы данного исследования.

Бюджетное планирование необходимо не только для государства, для бюджетных учреждений или домохозяйств, поскольку субъекты бюджетного планирования – это участники экономических процессов, характерных абсолютно для любых видов деятельности, любых организаций, а бюджет, по сути – план, фиксирующий ожидаемые показатели экономической активности.

Система бюджетирования, необходимо отметить, является составной частью комплекса управления экономическими результатами хозяйственной деятельности. Грамотное составление бюджетов, строгое исполнение и регулярный контроль значительно способствует оптимизации направления финансовых потоков предприятия, эффективности привлекаемых ресурсов.

Исполнение бюджетов сокращает финансовые потребности фирмы, весомо снижает себестоимость производимой продукции или оказанных услуг. Соответственно повышается конкурентоспособность предприятия и в целом эффективность и рентабельность бизнеса.

Объект исследования – система бюджетирования предприятия ООО «Капиталь-Т» по производству строительных работ для жилых и нежилых зданий.

Предметом исследования данной работы является система и особенности бюджетирования, применение методов и приемов бюджетирования в части управления компанией ООО «Капиталь-Т».

Цель исследования определена анализом системы бюджетирования компании ООО «Капиталь-Т», как основного способа ее управления.

Данная цель предполагает решение следующих задач:

- 1) раскрыть теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией;
- 2) провести анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «Капиталь-Т»;
- 3) изучить виды бюджетов в организации, дать их характеристику;
- 4) выполнить оценку учетного процесса в системе бюджетирования в ООО «Капиталь-Т»;
- 5) разработать предложения по организации процесса инвестиционного бюджетирования в ООО «Капиталь-Т».

Теоретико-методологическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных ученых в области управленческого и бухгалтерского учета, официальные научные публикации, учебные пособия и литература со специализацией бюджетирования.

Система бюджетирования достаточно полно комментируется в научной литературе, распространена в практическом применении на предприятиях и соответственно является влиятельным инструментом управления.

Проблемы бюджетного планирования рассмотрены зарубежными авторами Д. Ирвин, Ш. Миллз, Г. Андерсон, Э. Джонс, Т. Карлин, Р. Брейли.

Исследованиями внутрифирменного бюджетирования занимались ученые такие как Б. Нидлз, С. Майерс, Дж. Сигел, Дж. Шим, Хан Д. и другие авторы.

Российские исследователи в своих трудах также освещают теоретические вопросы, это ученые: В. В. Бочарова, В. В. Гамаюнова, В. В. Ковалев, И. А. Бланк, В. Н. Самочкин, И. М. Волков.

В последние годы вопросам внедрения бюджетного процесса на предприятии все большее внимание уделяется в исследованиях: Б. М. Карабанова, И. Т. Балабанова, Н. И. Оленевой, Ю. Н. Ивановой.

Изучением устройства практического бюджетирования занимаются А. М. Карминский, О. Е. Николаева, В. Е. Хруцкова, Е. В. Быкова.

Проблемы бюджетного планирования были предметом научных исследований Е. С. Стояновой, Г. П. Шабановой, Ю. Б. Пронина.

Широко известны научные труды истолковывающие взаимосвязь бюджетирования с итоговыми финансовыми результатами деятельности предприятия следующих ученых: А. В. Дмитриева, В. М. Семеновой, Т. В. Шишковой, С.А. Тереховой, А. В. Чернова и других.

В бакалаврской работе были использованы следующие методы исследования: методы анализа научной литературы по теме исследования, методы математики и статистики, методы группировки и научного мышления.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты применимы для использования в работе руководителей и других заинтересованных специалистов ООО «Капиталь-Т». Сформулированные в работе выводы и рекомендации в разделе 3 работы будут способствовать совершенствованию процесса бюджетирования компании.

Данная работа включает структурные части: введение, 3 раздела с подразделами, заключение, список использованных источников в количестве 53. Общий объем бакалаврской работы составляет 81 страница текста, включая 28 таблиц, рисунков 21, приложений 7.

1 Теоретические основы бюджетирования как способа управления организацией

1.1 Понятие, сущность и роль бюджетирования в управлении предприятием

Бюджетированием называется система финансового планирования хозяйственной деятельности организации, регулярного учета и контроля получаемых доходов от деятельности и произведенных для этих целей расходов, получаемых финансовых результатов [25].

У руководства любого предприятия возникает потребность анализировать как прогнозируемые данные на начальном этапе бизнес процессов, так и полученные результаты от ведения деятельности на всех уровнях управления.

Бюджетирование как система определяется тактическими целями предприятия, и линией стратегии которую ставит она перед собой.

Роль и место бюджетирования в системе управления предприятием достаточно полно характеризуются функциями бюджета (Рисунок 1).

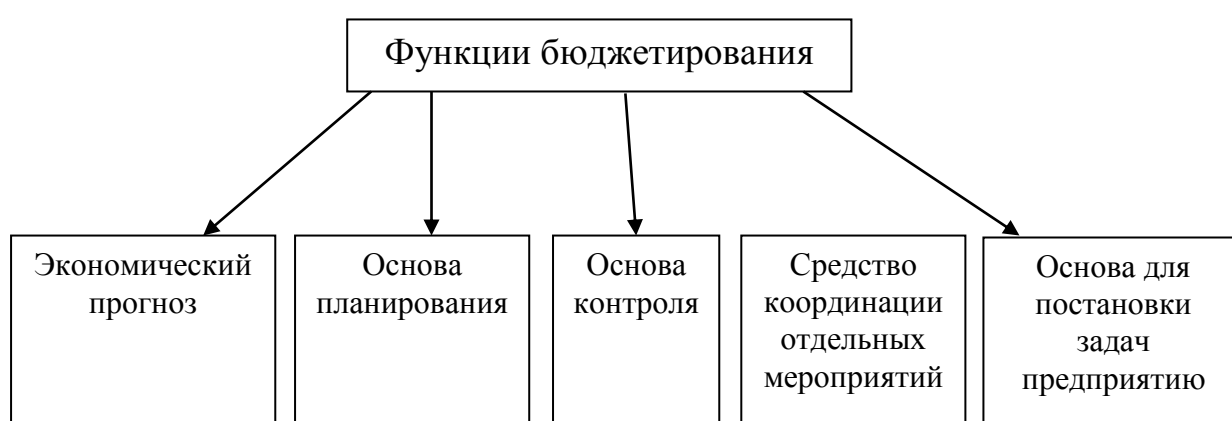


Рисунок 1 – Функции бюджетирования

Бюджет эффективен, так как позволяет определять центры

ответственности, анализировать в целом и по различным подразделениям эффективность работы и производить анализ отклонений в качестве текущего и прогнозируемого планирования.

Также бюджет носит распределительную функцию, являясь средством делегирования финансовых полномочий, эффективно распределяя процессные обязанности внутри организации.

Задачи бюджетирования представлены на рисунке 2.

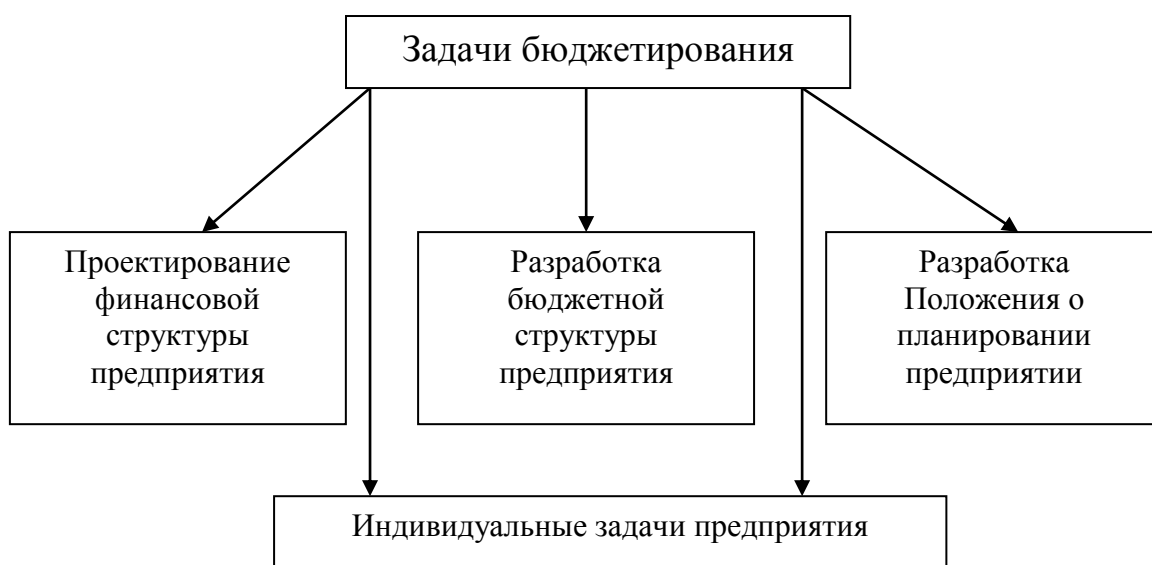


Рисунок 2 – Основные задачи бюджетирования

А.Д. Шермет, занимающийся исследованием данного вопроса, говорит о бюджетировании как об инструменте финансового стратегического планирования предприятия [45].

В то же время В.Е. Хруцкий и В.В. Гамаюнов считают, что «бюджетирование позволяет анализировать прогнозируемые на определенный временной период финансово-экономические показатели и на основе такого анализа рационально управлять ресурсами предприятия, координировать уровень получаемых от бизнеса доходов и расходов на всех направлениях управления, их учет и контроль»[44].

В.В. Ковалев впервые вводит определение «корпоративное бюджетирование», которое рассматривает как технологию финансового планирования, поставленную на регулярную основу. Комплексная система «сквозного» финансового планирования является средством общего контроля и хозяйственного анализа деятельности компании. В.В. Ковалев в своих трудах указывает, что «бюджетирование является хозяйственным процессом, определяя порядок составления и практической реализации различных видов бюджета в деятельности компании»[28].

В. Н. Самочкин подчеркивает стратегическую сторону внедрения на каждом предприятии системы бюджетирования. Он считает, что «бюджет представляет собой основные цели развития предприятия, выраженные в определенных показателях, конкретизированные выбранными направлениями либо альтернативы достижения целей. Бюджетирование влияет на фактические результаты реализации принимаемых управленческих решений, а последствия воздействия на цели и есть отклонения от запланированных результатов»[37].

А. М. Карминский напротив указывает на повседневность планирования и считает, что «текущие планы должны быть элементами стратегического хозяйственного планирования предприятия»[26].

И. Т. Балабанова, О. Е. Николаева считают, что «главным назначением бюджетирования на предприятии является подчинение производственных интересов отдельных структурных подразделений в общей хозяйственной деятельности интересам предприятия и его учредителям как единственным собственникам капитала»[20].

На каждом функционирующем предприятии определяется собственная специфика бюджетирования в зависимости от многих факторов хозяйствования и от системы финансовых и нефинансовых целей.

Процесс управления бизнесом можно представить в виде следующей схемы (Рисунок 3):

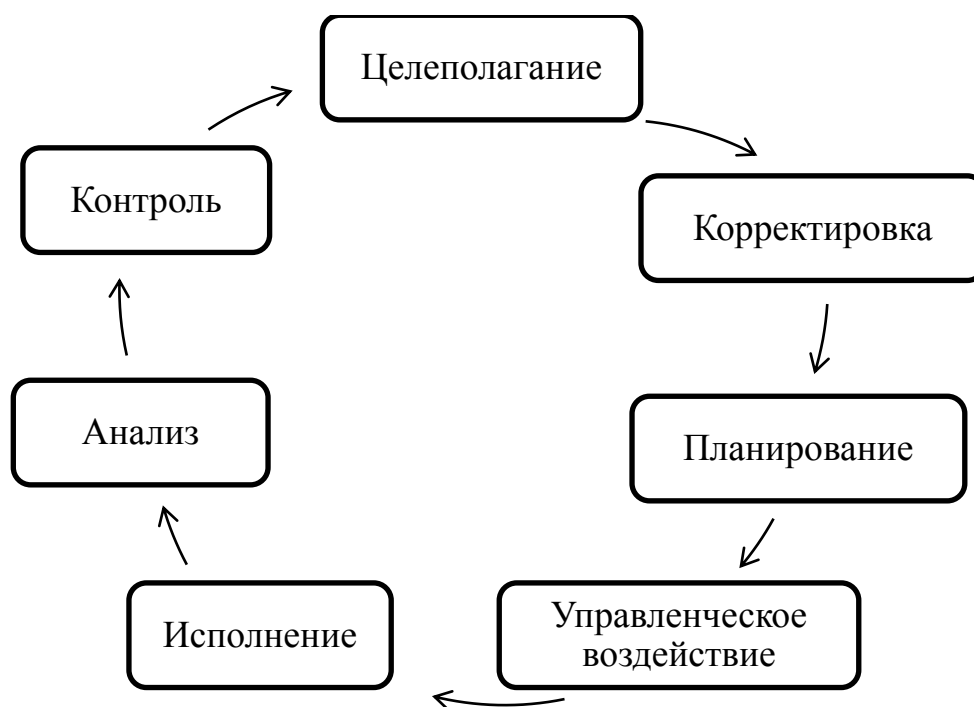


Рисунок 3 – Цикл управления компанией

Эта схема цикла управления компанией представляет собой замкнутый круг элементов управления предприятием. Управленческий цикл состоит из взаимосвязанных этапов, что определяет преемственность и позволяет работать хозяйствующему субъекту как единому организму с установленными им же правилами игры, определенными едиными ценностями и стремящемуся к поставленной цели. Такая система делает понятным взаимодействие между отдельными подразделениями предприятия и в результате повышает итоговую эффективность работы самой компании.

Однако если на предприятии не функционирует какой-либо из определенных этапов цикла управления или нарушено его действие, то становится очевидным, что цикл управления разорван и выпавшие из общей системы отдельные подсистемы управляются неэффективно.

Следует привести статистические данные исследования, проведенного в 2018 г. компанией KPMG с целью выявления распространенности бюджетирования в Российской Федерации.

Итоговые данные исследования, проведенного в 2017 - 2018 гг. компанией IBS (Информационные бизнес системы), среди 1000 предприятий представляющих 19 отраслей хозяйствования России отражены на Рисунке 4.

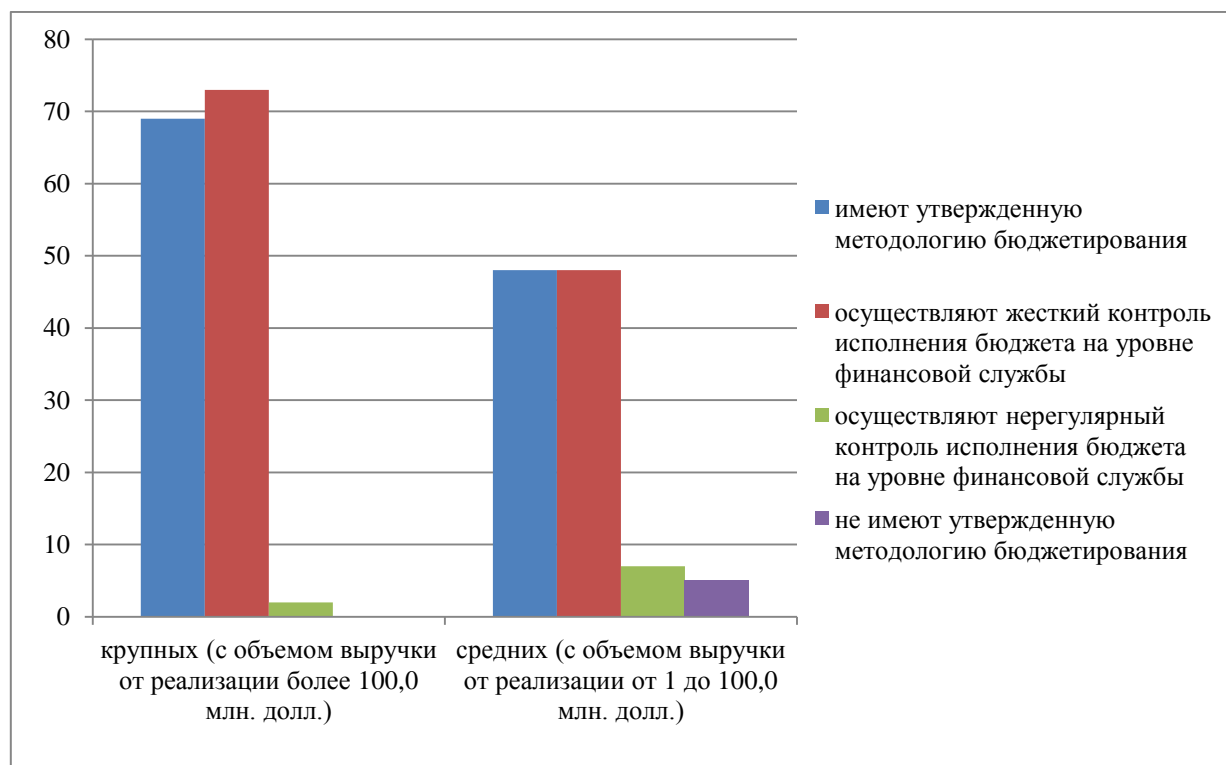


Рисунок 4 – Результаты исследования в 2017 - 2018 гг. компанией IBS (Информационные бизнес системы)

Так, 95 % участвовавших в данном опросе предприятий используют систему бюджетирования в своей деятельности, применяют его финансовые инструменты. Следует сделать вывод, что, несмотря на достаточно широкое распространение использования системы операционных и финансовых бюджетов, не все организации рассматривают бюджетирование как эффективное средство управления бизнес-процессами и как инструмент для реального достижения стратегических целей, выполнения поставленных финансовых и производственных задач.

Большинство авторов, объекты управленческого учета детализирует на уровне производственных ресурсов, а также хозяйственных процессов и их

результатов, рассматривают предмет управленческого учета как совокупность объектов в процессе всего цикла управления производством.

С позиции С. В. Булгаковой «предмет управленческого учета – это совокупность его объектов. Исходя из того, что предмет познания не тождествен объекту, то данный подход также можно считать не соответствующим целесообразности применения» [21].

Осуществим группировку объектов управленческого учета в целях формирования основы для устранения проблем теоретического и методологического характера и проведем системный сравнительный анализ сложившейся структуры объектов управленческого учета с объектами управления, что позволит сделать вывод о полноценности определенной структуры для реализации функций управления в отношении нее.

подавляющее большинство авторов объекты управленческого учета сводят к расходам предприятия. При этом в составе объектов управленческого учета ими выделяются расходы (затраты) (текущие и капитальные) предприятия в целом и его структурных подразделений. Себестоимость как форму целевого направления расходов и как объект понимают В.Т. Чая и Н.И. Чупахина [40].

С.В. Булгакова эти две позиции объектов объединяет в учетно-калькуляционную группу [21]. И.Г. Кукунина [29] в качестве объектов управленческого учета рассматривает продукты, работы или услуги как носители затрат. Часть авторов, в частности Т.П. Карпова, дополняет перечень объектов управленческого учета доходами предприятия в целом и его структурных подразделений [27].

Ряд авторов к объектам управленческого учета относят результаты деятельности как предприятия в целом и его структурных подразделений (В.Т. Чая, Н.И. Чупахина, Н.А. Вахрушина, Л.А. Жарикова, П.М. Мансуров, Л.И. Егорова) и без иерархического ранжирования и видовой принадлежности (от обычной и чрезвычайной деятельности).

В целом эти три группы объектов являются ключевыми и преобладающими в подходах авторов к идентификации объектов управленческого учета.

Другие авторы в своих научных трудах отмечают о необходимости включения в данные группы внутренней отчетности предприятия. При этом она рассматривается не как форма представления информации, а как отдельный объект, что является не вполне оправданным ввиду того, что отчетность является исключительно формой обобщения результатов функционирования учетной системы, то есть ресурса информационного типа.

В состав объектов управленческого учета включают и хозяйственные процессы, и их результаты. Довольно непонятен подход научного сообщества, усиленный позициями Л.А. Жариковой [25] и Н.А. Вахрушиной [17], которые отмечают, что хозяйственные операции исключительно финансового характера (операции с ценными бумагами, реализация и приобретение имущества, арендные и лизинговые операции, инвестиции в дочерние общества), который выходит за рамки предмета управленческого учета. Если управленческий учет противопоставляется бухгалтерскому как информационная система, способная удовлетворить потребности системы менеджмента, то данное сужение предметной области приводит к неспособности информационного обеспечения, поскольку процесс управления не может ограничиться исключительно хозяйственными операциями, которые формируют хозяйственные процессы в разрезе операционной деятельности.

Рассмотрение планирования и бюджетирования, а также продуктов данных систем (бюджетов, планов, смет) в составе объектов управленческого учета считается спорным, поскольку планирование и бюджетирование являются самостоятельными подсистемами управления различного иерархического уровня, а бюджеты и планы – результатами их функционирования. Учет, в свою очередь, представляется подсистемой

системы управления, что делает невозможным рассмотрение предыдущих в составе его объектов.

Отклонение как объект управленческого учета правомерно рассматривать при условии отражения в данной системе операций по их плановому значению. В другом случае отклонения более правомерно отнести к объектам экономического анализа и контроля.

Выделение структурных единиц как объектов управленческого учета с различной интерпретацией (структурные единицы, места возникновения затрат) является логичным, однако, не служит основанием для выделения управленческого учета в отдельный вид или отрасль знаний в силу их совпадения с объектами аналитического учета.

Управленческая задача как объект управленческого учета рассматривается Е.Н. Керимовым [31]. Считаем, что более правильно относить управленческую задачу к объектам управления, а информационную поддержку ее решения – считать прерогативой учетной системы.

Таким образом, принимая во внимание результаты исследования научных подходов, а также то, что объект управленческого учета представляет собой информацию об использовании всех видов ресурсов на предприятии, необходимую для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение непрерывности устойчивого социально-экономического развития организации, в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

Эффективная деятельность любой компании в современных условиях динамично изменяющейся рыночной среды требует наличия соответствующих адаптивных компетенций, которые обеспечиваются в частности технологиями проектного менеджмента, поскольку технические, организационные, маркетинговые, экономические и другие преобразования на предприятии реализуются в форме проектов. Очень часто их результаты не соответствуют ожиданиям, что обусловлено как отклонениями в сроках и бюджетах, так и неадекватностью полученных «продуктов» потребностям

всех заинтересованных сторон. Наличие таких несоответствий побуждает специалистов в сфере управления проектами более широко и комплексно подходить к определению характеристик «продукта» проекта, используя ценностный подход.

1.2 Система бюджетного управления организацией

Бухгалтерская отчетность по итогам финансового года составляется предприятием и представляется в контролирующие органы по формам, утвержденным приказом Минфина России от 02.07.2010N 66н[6]. Бухгалтерская отчетность – формы «Бухгалтерский баланс» и «Отчет о финансовых результатах» – представляется всеми организациями.

Итоговыми документами, фиксирующими фактические результаты работы предприятия за выбранный период, являются бухгалтерские сводные отчеты и регламентированная финансовая отчетность[17] (Рисунок 5)

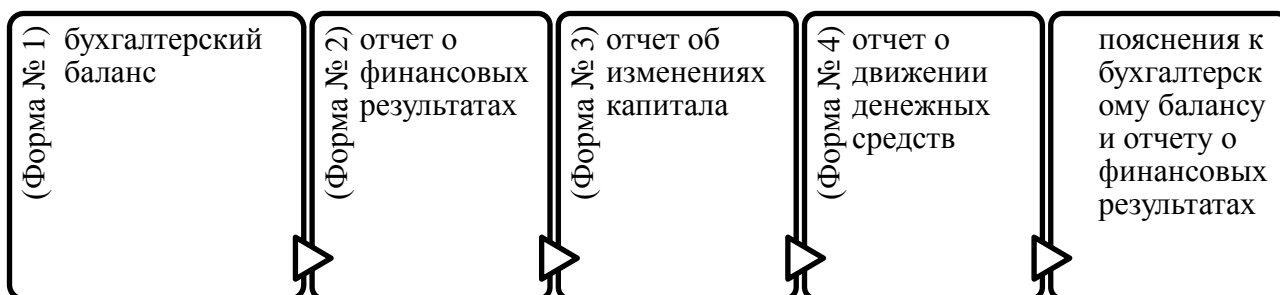


Рисунок 5 – Состав бухгалтерской отчетности организации

Бюджеты являются документами, в которых находит отражение окончательные либо промежуточные фактические результаты. Процесс управления бюджетированием включает в себя выполнение определенных функций и представляет собой комплексную систему принятия управленческих решений (Рисунок 6).

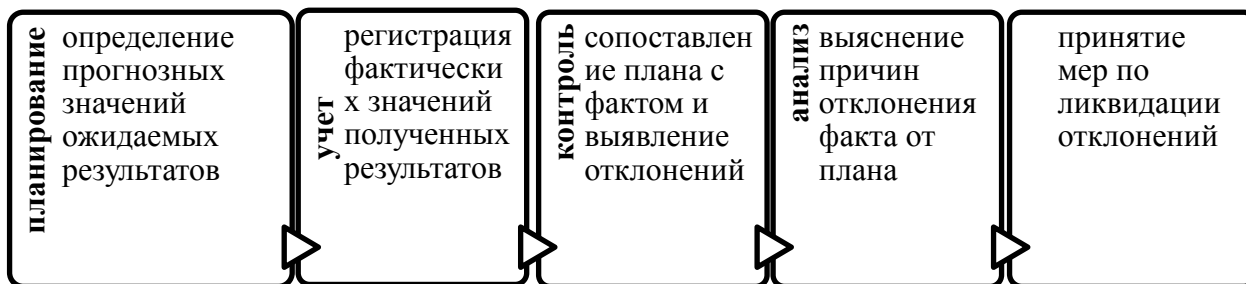


Рисунок 6 – Функции управления бюджетированием

Бюджетная структура - иерархическая совокупность бюджетов на предприятии. Бюджетная структура предприятия складывается из бюджетов по различным объектам бюджетирования, из различных функциональных бюджетов, операционных бюджетов. На верхнем уровне бюджетной структуры предприятия находится сводный бюджет из бюджета доходов-расходов, сокращенно называемый - БДР, бюджет движения денежных средств или БДДС, а также бюджет по балансовому листу - ББЛ.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что бюджетирование является, по сути дела, технологией комплексного хозяйственного планирования.

Бюджетное планирование – это такой набор действий и решений, результатом которых становится составление документа – бюджета, в котором в численном выражении будут зафиксированы цели и планы на определенный период, чаще всего, на год [28].

Таким образом, составление бюджета и бюджетное планирование объединяет все подразделения одной фирмы вместе, делая их совместную работу возможной, а главное, обеспечивая за счет этого результаты экономической активности. Причем не просто результаты, а результаты соответствующие планам и фактам, т.е. максимально приближенных к понятию бюджетной эффективности. Что крайне важно в глобальном смысле – быть не просто успешной компанией, а быть стабильно прогнозируемой успешной компанией, потому это, допустим, привлекает инвесторов [32].

Бюджеты коммерческих предприятий, конечно, подчинены определенным законам бюджетного планирования и их организации.

Бюджетирование должно распространяться на все части деятельности предприятия, охватывать планами все подразделения, учитывать все направления и отдельные сегменты бизнеса. В обязательном порядке должна присутствовать взаимосвязь периодов. Так бюджет на новый период продолжает учет аналитики показателей плана и фактические результаты, данных исполнения бюджета истекшего периода.

Основы бюджетного планирования представлены на рисунке 7 [48].

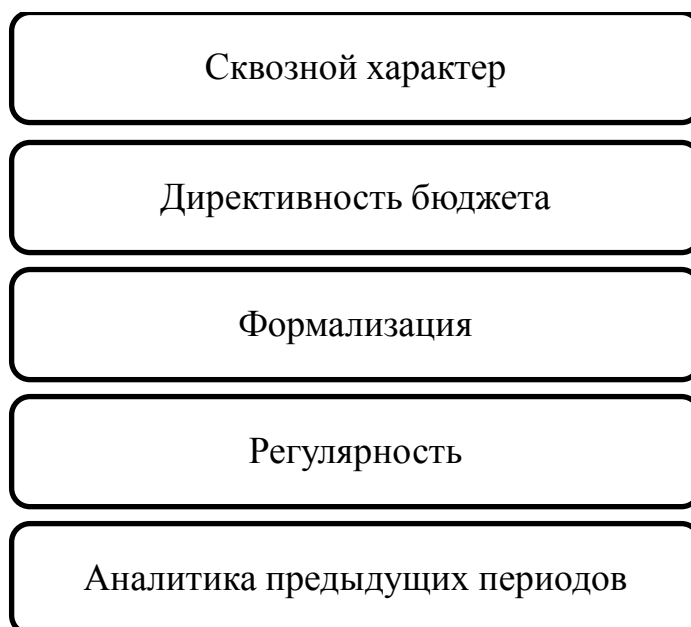


Рисунок 7 – Основы бюджетного планирования

Самая важная задача любого бизнесмена – делать бизнес конкурентоспособным во всех смыслах этого слова. Поэтому в компаниях по всему миру поняли, что необходимо тратить время не на споры с конкурентами, а на создание такой универсальной системы или многорычажного механизма управления, который помог бы удерживать и развивать позиции на интересном бизнесу рынке. Одним из таких рычагов является рассматриваемый нами процесс создания бюджетных планов для достижения бюджетной эффективности [28].

1.3 Виды бюджетов в управленческом учете организации

Применяемые на практике в управленческом учете организации бюджеты можно подразделить условно на четыре основные классификационные группы в зависимости от вида и основного содержания финансовых бюджетов (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Виды бюджетов

В бюджетном планировании однозначно участвуют все подразделения компании. У каждого субъекта своя глубина детализации бюджета и взаимосвязи с другими подразделениями. Бюджетов и соответствующих им планов исполнения этих бюджетов может быть бесчисленное множество. По большей части это зависит от таланта финансового директора и требуемой степени детализации, определяемой стратегией финансового учета фирмы [20].

- 1) бюджет доходов и расходов как детализированная смета расходов и продаж, которые должны обеспечить фирме профицит;
- 2) бюджет движения денежных средств для распределения текущих денег в операционном цикле;
- 3) план финансирования для формирования прогнозов потребности

в заемном капитале и по внутренним инвестициям;

- 4) прогнозный баланс как инструмент контроля капитала;
- 5) бюджет ФОТ с целями прогнозирования операционных затрат и отчислений в фонды;
- 6) материальные бюджеты – планы по снабжению, сформированные на нормах производственного расхода;
- 7) энергетические бюджеты по нормам потребления ресурсов для обеспечения производственных нужд;
- 8) бюджет амортизации для контроля внутреннего износа, капитального ремонта и реновации производственных мощностей;
- 9) налоговый бюджет.

На практике бюджетное планирование или бюджетирование в современном мире – это методы повышения конкурентоспособности бизнеса, на основе детализированного контроля ключевых показателей работы фирмы в разрезе финансов. Когда мы говорим о бюджете и бюджетном планировании в целом, мы касаемся такой сложной темы, как методы структурирования универсальной технологии планирования, а также учета и непрерывного контроля средств предприятия для достижения бюджетной эффективности [28].

Если представить, что будущее фирмы и бюджетная эффективность напрямую зависят только от соблюдения некоторых метрик и показателей без влияния каких-то внешних факторов, тогда процесс бюджетного планирования либо делает фирму стабильно приносящей прибыль, либо делает ее банкротом (в зависимости от четкости и точности структурированности бюджетного процесса).

Основная классификация подразделяет бюджеты на операционный и финансовый [45].

На предприятии полной и комплексной считается такая система бюджетирования, которая применяет в своей деятельности и операционные бюджеты, и финансовые.

Операционный бюджет - бюджет, отражающий те или иные операционные доходы и расходы предприятия в рамках его деятельности.

Операционным бюджетом верхнего уровня является БДР. Для его разработки используются другие операционные бюджеты: бюджет производства, бюджет продаж и т.д., и функциональные бюджеты.

Финансовый бюджет - бюджет, статьи и показатели которого являются финансовыми (Рисунок 9).

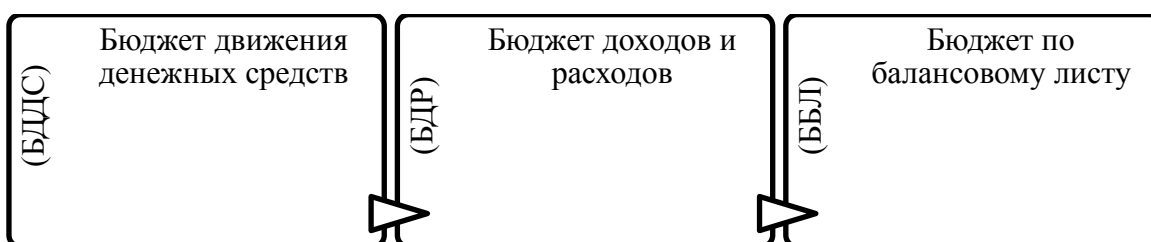


Рисунок 9 – Состав бюджетов организации

В экономической практике принято выделять, основных 8-12 операционных бюджетов (плановых документов). Операционные бюджеты предприятия являются основой для составления результирующих, финансовых бюджетов. Именно в операционных бюджетах как в первичных элементах содержится исходная информация, применяющаяся для обобщения в финансовом планировании.

Во время организации процесса составления операционных либо финансовых бюджетов следует выполнить необходимые мероприятия:

- а) составить прогноз планируемого объема продаж;
- б) суммарно рассчитать ожидаемый в каждом периоде объем производства;
- в) определить структуру, состав и вычислить сумму производственных издержек предприятия и его операционных затрат;
- д) обусловить денежный поток от продаж и затрат, предопределить иные финансовые показатели;

е) сделать прогноз на основе финансовых документов.

Примерный состав операционных бюджетов предприятия приведен в схеме на рисунке 10.

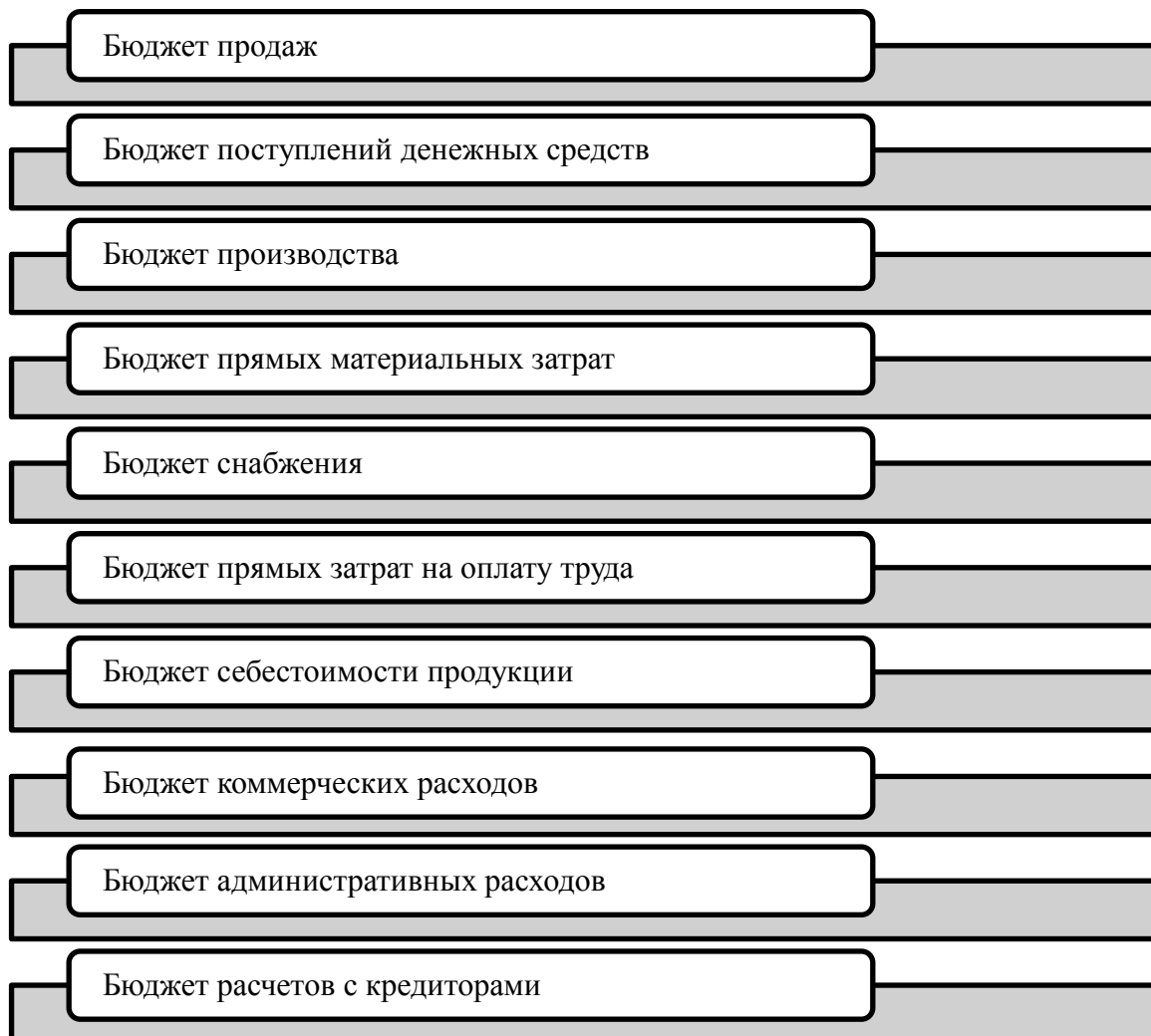


Рисунок 10 – Состав операционных бюджетов предприятия

Следовательно, главным бюджетом организации является сводный план с разбивкой по имеющимся подразделениям и с учетом выполняемых ими функциями и задачами, который объединяет в единое целое отдельные бюджеты и служащий информационной базой для принятия решений в области оперативного управления организацией и регулярного их контроля методами финансового планирования. Таким образом, можно говорить о том, что бюджетирование обеспечивает системность управления организацией.

2 Анализ системы бюджетирования и использование данных для управления организацией ООО «Капитель-Т»

2.1 Характеристика исследуемого предприятия ООО «Капитель-Т» и его организационная и правовая основа деятельности

Объектом исследования данной бакалаврской работы является Общество с ограниченной ответственностью «Капитель-Т». Сокращенное наименование: ООО «Капитель-Т».

ОГРН 1034205007616

ИНН 4206000308

КПП 420601001

Юридический адрес и место нахождения анализируемого предприятия: 652240, Кемеровская область, район Тяжинский, поселок городского типа Тяжинский, улица Советская, 20.

Основной целью деятельности общества признается удовлетворение социальных и экономических общественных потребностей через получение прибыли ООО «Капитель-Т».

Основным видом деятельности ООО «Капитель-Т» заявлено производство строительных работ для жилых и нежилых зданий, дополнительный – это производство электромонтажных работ, управление недвижимым имуществом, а также предоставление прочих дополнительных, вспомогательных услуг в строительстве.

ООО «Капитель-Т» было создано 22 декабря 2009 года. Согласно положениям устава высшим органом управления ООО «Капитель-Т» объявляется общее собрание акционеров.

Для координации текущей деятельности руководство осуществляет генеральный директор, как единоличный исполнительный орган.

К ведению генерального директора относится решение текущих

производственных проблем и вопросов, не являющихся исключительной компетенцией общего собрания участников ООО «Капитель-Т».

Решения генерального директора принимаются на основе единоначалия. Генеральный директор ООО «Капитель-Т» строго подотчетен согласно положений устава общему собранию учредителей.

В настоящее время на ООО «Капитель-Т» выстроена структура управления классифицируемая как линейно - функциональная. Главная ее особенность содержится в том, что назначаемые такие линейные руководители как директор, начальники отделов и т.п. располагают подчиненными звеньями, функциями которых является разработка проекта решения определенной задачи, основываясь на сборе и обработке необходимой информации. Окончательное утверждение проекта линейным руководителем является обязательным для исполнения соответствующим исполнителем ООО «Капитель-Т». Следовательно, в организационном устройстве ООО «Капитель-Т» функциональные органы не отдают распорядительных команд исполнителям.

Согласно законодательства для общества ООО «Капитель-Т» финансовый год охватывает период с 01 января по 31 декабря.

На ООО «Капитель-Т» функции управления распределены по направлениям. Так, руководство в целом осуществляет генеральный директор; технические задачи решает заместитель директора; руководство экономическим направлением возложено на главного бухгалтера.

Регулирование финансовыми ресурсами анализируемого предприятия производит в основном главный бухгалтер, также на него возложено руководство бухгалтерией.

На ООО «Капитель-Т» реализация основной деятельности происходит как целенаправленный процесс при соответствующей работе.

Результатом изучения организационной структуры управления ООО «Капитель-Т», является вывод о ее достаточности и эффективности. Организационное построение системы управления в ООО «Капитель-Т» в

целом отвечает современным требованиям и позволяет достичь высоких экономических результатов.

В таблице 1 представлен анализ технико-экономических показателей ООО «Капитель-Т» за период 2016 – 2018 гг.

Таблица 1–Анализ технико-экономических показателей ООО «Капитель-Т» за период 2016 – 2018 гг.

Показатели	2018 г.	2017 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017 - 2016	2018 - 2017	2017/ 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	75211,00	58355,00	59081,00	-726,00	16856,00	98,77	128,89
2. Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	67911,00	52566,00	49740,00	2826,00	15345,00	105,68	129,19
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	1689,00	2484,00	2924,00	-440,00	-795,00	84,95	68,00
4. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	5611,00	3305,00	6416,00	-3111,00	2306,00	51,51	169,77
5. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1826,00	2681,00	7167,00	-4486,00	-855,00	37,41	68,11
6. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1715,00	2558,00	6871,00	-4313,00	-843,00	37,23	67,04
7. Стоимость основных средств, тыс.руб.	10033,00	8647,00	8066,00	581,00	1386,00	107,20	116,03
8. Стоимость активов, тыс. руб.	28009,00	24640,00	19018,00	5622,00	3369,00	129,56	113,67
9. Собственный капитал, тыс. руб.	23318,00	20356,00	14573,00	5783,00	2962,00	139,68	114,55
10. Заемный капитал, тыс. руб. (IV+V разделы ББ)	4681,00	4285,00	4445,00	-160,00	396,00	96,40	109,24
11. Численность ППП, чел.	52	49	50	-1	3	98,0	106,1
12.Производительность труда, тыс. руб. (1/11)	1446,37	1190,92	1181,62	9,3	255,45	100,7	121,4
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	7,49	6,75	7,32	-0,57	0,74	-	-
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	2,69	2,37	3,11	-0,74	0,32	-	-
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	7,35	12,56	47,15	-34,59	-5,21	-	-
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	7,46	5,66	10,86	-5,20	1,80	-	-

Выручка от основной деятельности ООО «Капитель-Т» имеет тенденцию к увеличению, так в 2018 году она выросла на 28,89 % относительно 2017 года, что является положительным результатом.

Однако следует заметить, что изменение показателя полной себестоимости проданных товаров, оказанных услуг в 2018 году примерно сравнимо с изменением показателя выручки, рост составил всего 29,19%. Повышение доли себестоимости проданных товаров и оказанных услуг ООО «Капитель-Т» связано с ростом материалоемкости услуг.

Необходимо отметить снижение управленческих и коммерческих расходов предприятия и соответственно существенный рост прибыли от продаж на 69,77 % относительно 2017 года. Данный факт является положительным моментом, так как ООО «Капитель-Т» управляет в целом своими расходами и не допускает необоснованного их роста.

В целом деятельность ООО «Капитель-Т» рентабельна, но анализ показателей рентабельности предприятия ООО «Капитель-Т» определяет негативную тенденцию. Происходит неуклонное снижение в целом рентабельности выполняемых строительных работ и услуг предприятием: с показателя 11,63 % в 2016 году до 2,28 % в 2018 анализируемом году.

Стоимость активов ООО «Капитель-Т» в исследуемом периоде выросла на 29,56 и 13,67 % относительно 2016 г и 2017 г соответственно. Выявленное увеличение объясняется приростом стоимости как внеоборотных активов в размере 7,2 и 16,03%, так и оборотных активов в связи со стратегией предприятия на модернизацию используемого оборудования в строительстве, приобретением новых машин и оборудования. Что также подчеркивает рост показателя фондоотдачи.

При незначительном изменении численности работников предприятия на 3 человека увеличилась производительность труда на 21,4 %.

Снижение показателя коэффициента оборачиваемости оборотного капитала ООО «Капитель-Т» в 2018 году относительно 2016 года говорит о неэффективном использовании предприятием оборотных средств.

ООО «Капитель-Т» необходимо выработать стратегию по повышению рентабельности, провести мероприятия по снижению себестоимости используемых материалов, в целом разработать программу повышения эффективности деятельности ООО «Капитель-Т».

2.2 Результаты анализа основных экономических показателей исследуемого предприятия ООО «Капитель-Т»

При проведении анализа финансовых показателей ООО «Капитель-Т» следует использовать итоговые выданные бухгалтерской отчетности предприятия за изучаемый период 2016 – 2018 гг. (Приложение А, Б, В).

Согласно принятого устава ООО «Капитель-Т» сумма сформированного и внесенного учредителями уставного капитала для ведения деятельности составляет 2 000 000 рублей.

Численный состав ООО «Капитель-Т» по состоянию, наконец, 2018 года составляет 52 человека. Распределение по категориям представлено на диаграмме (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Списочная численность ООО «Капитель-Т» на 31.12.2018г

В таблице 2 приведены сведения о финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия ООО «Капитель-Т» за период с 01.01.2016 по 31.12.2018 г. (3 года).

Таблица 2–Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Капитель-Т»

Наименование показателя	2018г	2017г	2016г	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017 - 2016	2018 - 2017	2017/2016	2018 / 2017
1	4	3	2	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	75 211,00	58 355,00	59 081,00	-726,00	16856,00	98,77	128,89
Себестоимость продаж, тыс. руб.	67 911,00	52566,00	49740,00	2826,00	15345,00	105,68	129,19
Полная себестоимость проданных товаров, оказанных услуг, тыс. руб.	69 600,00	55 050,00	52 664,00	2386,00	14550,00	104,5	126,4
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 715,00	2 558,00	6871,00	-4313,00	-843,00	37,23	67,04
Рентабельность, %	2,28	4,38	11,63	-	-		

Выручка от основной деятельности ООО «Капитель-Т» в 2018 году составила 75 211тыс.руб., по отношению к 2017 году рост 28,89%. К2016 году в общем, выручка по выполнению строительных работ выросла на 16130 тыс.руб. что выражается в 27,3%, и является положительным результатом.

Показатель себестоимости строительных работ ООО «Капитель-Т» в 2018году однако также вырос и его сумма составила 67911 тыс.руб., изменение в сторону увеличения по отношению к 2017 году составляет на 15345,0 тыс.руб. Анализ следует проводить на основе относительных показателей. Так доля себестоимости строительных работ ООО «Капитель-Т» в 2016 году составляла 84,2%, а в анализируемом2018 году данный показатель вырос до 90,3%, тогда как относительно 2017 года на 29,19%.

ООО «Капитель-Т» следует тщательно анализировать показатели, связанные с использованием материальных ресурсов и формированием затрат. Так значительное изменение показателя полной себестоимости проданных товаров, оказанных услуг в 2018 году на 32,2 % следует рассматривать в совокупности с показателем выручки, где рост составил всего 27,3%.

Для наглядности представлено изменение основных финансовых показателей на диаграмме рисунка 12.

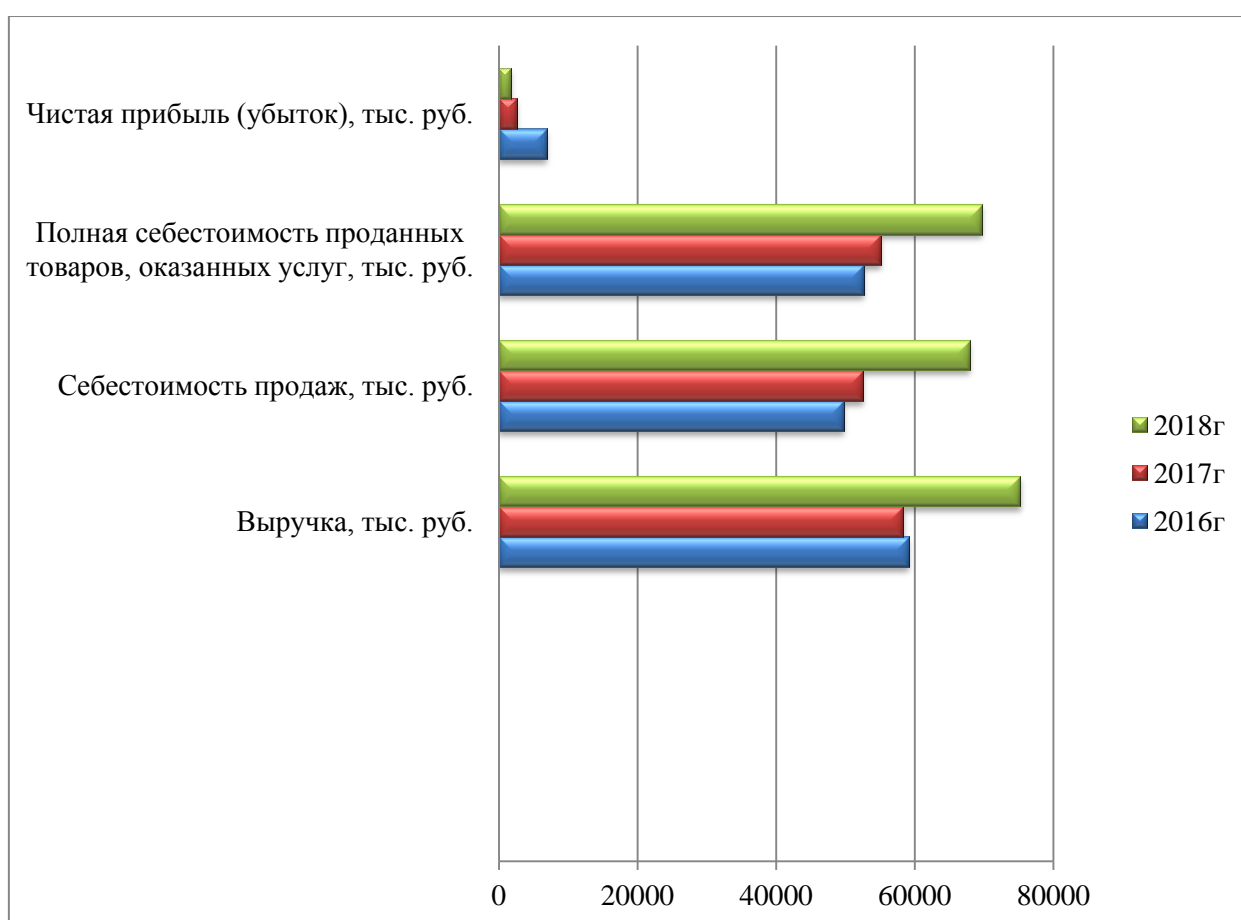


Рисунок 12 – Изменение основных финансовых показателей ООО «Капитель-Т» за период 2016 – 2018 гг.

В связи с этим стоит отметить, что в анализируемом периоде произошло значительное снижение показателя чистой прибыли ООО «Капитель-Т». Так, сумма прибыли от продаж строительных работ и услуг по

итогам 2018 года составляет 5611 тыс.руб., что меньше показателя 2016 года в % выражении на 12,5 пунктов.

Повышение доли себестоимости проданных товаров и оказанных услуг ООО «Капитель-Т» связано с ростом материалоемкости услуг, что является положительным моментом, так как ООО «Капитель-Т» управляет в целом своими расходами и не допускает необоснованного их роста.

Изменение показателя рентабельности ООО «Капитель-Т» за период 2016 – 2018 гг. представим на диаграмме рисунка 13.

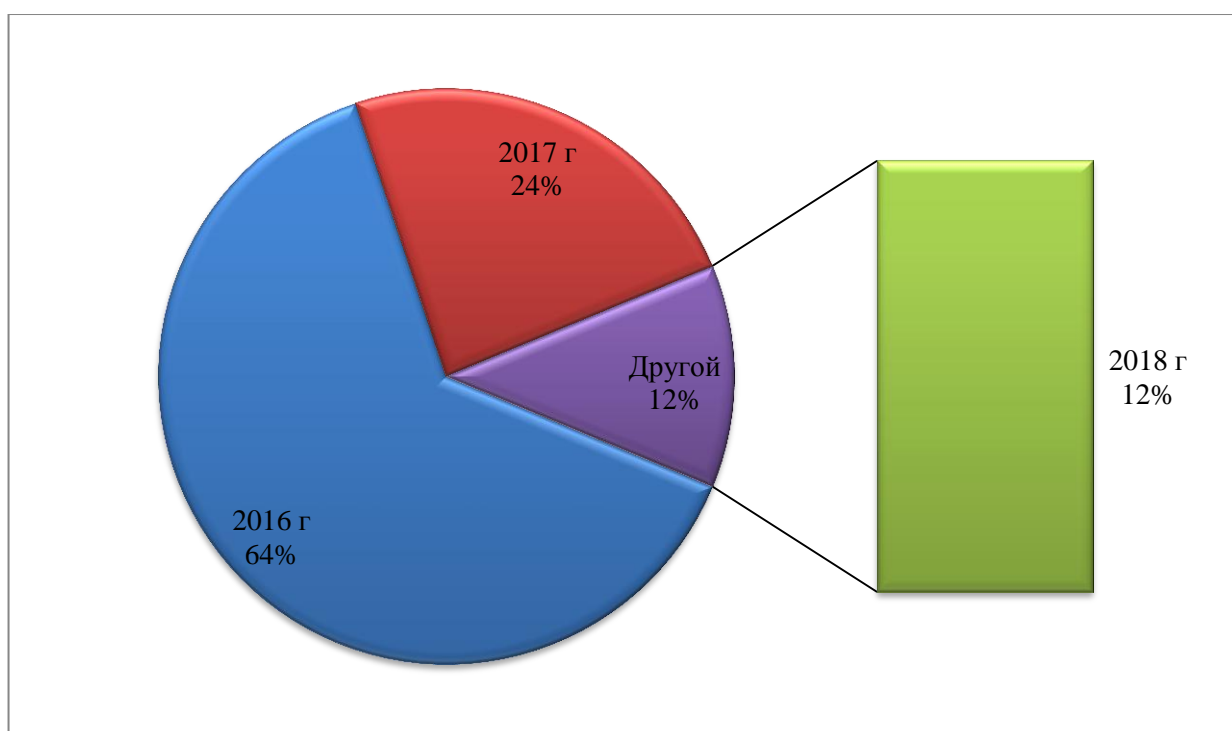


Рисунок 13 – Изменение показателя рентабельности ООО «Капитель-Т» за период 2016 – 2018 гг.

Анализ показателей рентабельности предприятия ООО «Капитель-Т» также определяет негативную тенденцию. Происходит неуклонное снижение в целом рентабельности выполняемых строительных работ и услуг предприятием: с показателя 11,63 % в 2016 году до 2,28 % в 2018 анализируемом году.

В данных условиях ООО «Капитель-Т» необходимо выработать

стратегию по повышению рентабельности, провести мероприятия по снижению себестоимости используемых материалов, в целом разработать программу повышения эффективности деятельности ООО «Капитель-Т».

Аналитические показатели изменения в периоде 2016 – 2018 гг. динамики и структуры имущества ООО «Капитель-Т» представлены в таблице 3.

Таблица 3–Показатели динамики и структуры имущества ООО «Капитель-Т» за период 2016 - 2018 гг.

Статьи оборотных средств	На конец 2018 г		На конец 2017 г		На конец 2016 г		Изменение (+, -)		Темп роста, %	
	Тыс. руб.	Уд.в.с, %	Тыс. руб.	Уд.в.с, %	Тыс. руб.	Уд.в.с, %	2017 - 2016	2018 - 2017	2017/2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Внеоборотные активы	10087	36,01	8846	35,9	8682	45,65	164	1241	101,8	114
Оборотные активы	17922	63,99	15795	64,1	10336	54,35	5459	2127	152,8	113,5
Итого	28009	100,0	24641	100,0	19018	100,0	5623	3368	129,5	113,6

Следует отметить явно положительный момент, что в ООО «Капитель-Т» за анализируемый отчётный период 2016 - 2018 гг. увеличилось имущество предприятия и наконец, 2018 года составляет 28009,2 тыс. руб., что в процентном выражении увеличилось на 47,3% относительно базового для анализа 2016 года и на 29,5% от 2017 года. Выявленное увеличение объясняется приростом стоимости как внеоборотных активов в размере 16,2%, так и оборотных активов на 73,4% в связи со стратегией предприятия на модернизацию используемого оборудования в строительстве, приобретением новых машин и оборудования.

В таблице 4 представлена информация структуры оборотных средств предприятия ООО «Капитель-Т» и динамика их изменения в периоде 2016 – 2018 гг.

Согласно аналитической информации за исследуемый период в ООО

«Капитель-Т» оборотные средства в целом увеличились на 73,4%. Данное изменение произошло за счет роста оборотных активов почти по всем статьям.

Таблица 4–Показатели динамики и структуры оборотных средств ООО «Капитель-Т» за период 2016 - 2018 гг.

Статьи оборотных средств	На конец 2018 г		На конец 2017 г		На конец 2016 г		Изменение (+, -)		Темп роста, %	
	Тыс. руб.	Уд.вес, %	Тыс. руб.	Уд.вес, %	Тыс. руб.	Уд.вес, %	2017 - 2016	2018 - 2017	2017/2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Запасы	10436,4	58,23	9 288,00	58,81	4807,6	46,51	4480,4	1148,4	193,2	112,3
Дебиторская задолженность	5326,8	29,72	4855,2	30,74	4406,4	42,63	448,8	471,6	110,2	109,7
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	45,6	0,25	46,8	0,30	22,8	0,22	24	-1,2	205,2	97,4
Денежные средства	2113,2	11,79	1604,4	10,16	1099,2	10,63	505,2	508,8	145,9	131,7
Итого	17922	100,0	15794,4	100,0	10 336,0	100,0	5458,4	2127,6	152,8	113,5

В структуре оборотных средств ООО «Капитель-Т» запасы являются преобладающими и занимают удельный вес 46,51% в 2016 г., 58,81% в 2017 г. и 58,23% в 2018 г. Рост общей суммы материально оборотных средств за период 2016 – 2018 гг. составил 5628,8 тыс.руб.(10436,4 – 4807,6) увеличившись в 2,2 раза.

Согласно аналитической информации за исследуемый период в ООО «Капитель-Т» оборотные средства в целом увеличились на 73,4%, в том числе на 52,8% в 2017 году и на 113,5 в 2018 году. Данное изменение произошло за счет роста оборотных активов почти по всем статьям.

В структуре оборотных средств ООО «Капитель-Т» денежные средства занимают удельный вес 10,63% в 2016 г., 10,16% в 2017 г. и 11,79% в 2018 г. Темп роста составил 45,9% в 2017 г относительно 2016 г., 31,7% в 2018 г.

относительно 2017 года. За анализируемый отчётный период 2016 - 2018 гг. также наблюдается увеличение значения по статье денежные средства на 1014 тыс. руб. рост (2113,2 – 1099,2) или на 92,2%.

Однако следует отметить рост дебиторской задолженности на 20,9 % или на 920,4 тыс. руб. (5326,8 – 4406,4), что не всегда является положительным моментом.

Представим в таблице 5 данные анализа состояния обеспеченности и эффективности использования ООО «Капитель-Т» оборотными средствами.

Таблица 5–Данные обеспеченности и эффективности использования оборотных средств ООО «Капитель-Т» за период 2016 - 2018 гг.

Наименование показателя	2018г	2017г	2016г	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017 - 2016	2018 - 2017	2017/ 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	75 211,00	58 355,00	59 081,00	-726,00	16856,00	98,77	128,89
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	16858,50	13065,50	8 234,00	4831	3793	158,6	129,03
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	4,46	4,47	7,18	-2,71	-0,01	-	-
Сумма чистых активов, тыс. руб.	25 540,00	22 019,00	22 728,00	-709	3521	96,88	116,0

Снижение показателя коэффициента оборачиваемости оборотного капитала ООО «Капитель-Т» в 2018 году относительно 2017 года на 2,71 пункта и по сравнению с 2016 годом на 0,01 говорит о неэффективном использовании предприятием оборотных средств.

Как положительный следует отметить факт увеличения среднегодовой

стоимости оборотных средств почти в 2 раза или на 8624,5 тыс. руб. в анализируемом периоде 2016 -2018 годах. Однако сумма чистых активов ООО «Капитель-Т» увеличилась в 2018 году относительно 2017 года лишь на 16,0 %. Следовательно, оборотный капитал ООО «Капитель-Т» вырос за счет увеличения дебиторской задолженности.

Определение типа финансовой устойчивости рассмотрено в таблице 6.

Таблица 6–Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования и тип финансовой устойчивости ООО «Капитель-Т»

Показатели	На 31.12.18	На 31.12.17	На 31.12.16	Изменение, 2017г.от 2016г. (+,-)	Изменение, 2018г.от 2017г. (+,-)
1	2	3	4	5	6
Реальный собственный капитал	15938	15545	12397	3148	393
Имобилизованные средства	7473	7169	6647	522	304
Наличие собственных оборотных средств ($A_c = E_c - F$)	8465	8376	5750	2626	89
Долгосрочный заёмный капитал (K_d)	-	-	-		-
Наличие долгосрочных источников формирования запасов и затрат ($A_c + K_d$)	8465	8376	5750	2626	89
Краткосрочные займы и кредиты (K_t)	874	507	342	165	367
Наличие нормальных источников формирования запасов и затрат ($A_c + K_d + K_t$)	9339	8883	6092	2791	456
Общая величина запасов и затрат (Z)	10630	9174	7603	1571	1456
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат ($A_c - Z$)	-2165	-798	-1853	X	X
Излишек (+), недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов и затрат ($A_c + K_d - Z$)	-2165	-798	-1853	X	X
Излишек (+), недостаток (-) нормальных источников формирования запасов и затрат ($A_c + K_d + K_t - Z$)	-1291	-291	-1511	X	X
Тип финансовой устойчивости	4	4	4	X	X

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей: наличие собственных оборотных средств, наличие собственных оборотных и долгосрочных заемных

источников, общая величина основных источников средств, для формирования запасов и затрат.

В 2016-2018гг. предприятие ООО «Капитель-Т» находится в кризисном финансовом состоянии, так как имеется недостаток всех источников для формирования запасов.

Финансовое состояние ООО «Капитель-Т» также можно определить с помощью коэффициентов финансовой устойчивости (Таблица 7).

Таблица 7–Показатели финансовой устойчивости ООО «Капитель-Т»

Показатель	2018г.	2017г.	2016г.	Темп роста, %	
				2017/ 2016г.г.	2018/ 2017г.г.
1	2	3	4	5	6
Коэффициент автономии	0,58	0,70	0,71	98,19	83,50
Коэффициент финансовой зависимости	0,42	0,30	0,29	104,49	138,53
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	0,71	0,43	0,40	106,42	165,91
Коэффициент финансовой устойчивости	0,58	0,70	0,71	98,19	83,50
Коэффициент соотношения оборотных активов и внеоборотных активов	2,65	2,10	1,62	129,80	126,28
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,84	0,93	0,67	138,94	90,59
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,53	0,54	0,46	116,17	98,57
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	0,43	0,56	0,54	104,06	76,78

Из расчётов следует, что значение коэффициента автономии и финансовой зависимости в 2018г. находится в пределах оптимального значения. Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств за 2018 год увеличился, но также остаётся в пределах нормативного значения.

Расчетные данные коэффициента маневренности собственного

капитала ООО «Капиталь-Т» показывают, какая сумма собственных средств находится в мобильных активах предприятия. Так в 2016 году данный показатель у ООО «Капиталь-Т» составлял 0,54 пункта, в 2017 году увеличился до 0,56, а в 2018 году он составляет всего лишь 0,43.

Коэффициент соотношения текущих активов и имобилизационного имущества больше, чем коэффициент соотношения заёмных и собственных средств в 2016-2018 годах.

О неустойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что наконец 2018 года коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами уменьшается, т.е. предприятие меньше располагает собственными оборотными средствами для пополнения оборотных активов.

Одним из главных критериев финансовой устойчивости предприятия ООО «Капиталь-Т» представляется финансовая оценка показателей ликвидности.

Должно выполняться неравенство $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$. По данным баланса можно сделать вывод, что баланс ООО «Капиталь-Т» за анализируемый период является неликвидным (организация имеет платежный недостаток по первому неравенству), при этом недостаток наиболее ликвидных средств не перекрывается даже наличием быстрореализуемых активов. То есть предприятие не может погасить свои краткосрочные обязательства в текущем периоде за счет наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов. Покрытие возможно только с использованием запасов. Кроме того, выполняется минимальное условие финансовой устойчивости, имеются собственные оборотные средства - соблюдается четвертое неравенство.

Анализ ликвидности баланса ООО «Капиталь-Т» заключается в сравнении активов предприятия, сгруппированных по степени убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности и погашению (Таблица 8).

Таблица 8–Анализ ликвидности баланса ООО «Капитель-Т»

Показатель	2018г.	2017г.	2016г.	Показатель	2018г.	2017г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	7	8
А1 — наиболее ликвидные активы	2113	1604	1099	П1 — наиболее срочные обязательства	4655	3548	3550
А2 — быстрореализуемые активы	5327	4855	4406	П2 — краткосрочные пассивы	36	737	895
А3 — медленно реализуемые активы	10482	9335	4831	П3 — долгосрочные пассивы	-	-	-
А4 — труднореализуемые активы	10087	8846	8682	П4 — постоянные пассивы	23318	20356	14573

Для оценки ликвидности предприятия рассчитываются относительные показатели. На конец 2018 года за счет имеющихся денежных средств в состоянии будет погасить только 3 % своих краткосрочных обязательств. Коэффициент промежуточной ликвидности характеризует ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена не только денежной наличностью, но и за счёт ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию. В 2016 г. значение этого коэффициента ниже оптимального. За счет значительного роста дебиторской задолженности в 2017 г. коэффициент промежуточной ликвидности увеличился.

Коэффициент текущей ликвидности в 2018 году имеет значения ниже норматива, поэтому принимается решение о признании структуры баланса неудовлетворительной. В этом случае на перспективу рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности.

Существенная величина запасов позволяет предприятию полностью расплатиться по своим краткосрочным обязательствам (Таблица 9).

Таблица 9–Показатели ликвидности ООО «Капитель-Т»

Показатель	2018г.	2017г.	2016г.	Темп роста, %	
				2017/ 2016г.г.	2018/ 2017г.г.
1	4	3	2	5	6
Коэффициент текущей ликвидности	1,75	2,26	2,15	104,91	77,38
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,02	0,01	321,45	141,02
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,81	0,88	0,63	140,03	91,90
Коэффициент восстановления платежеспособности	0,75	-	-	-	-

Поскольку рассчитанный коэффициент ниже 1, то у предприятия нет реальных возможностей в ближайшие шесть месяцев восстановить свою платежеспособность.

2.3 Особенности системы бухгалтерского, управленческого учета, состояния и функционирования бюджетирования по расчетам с поставщиками и подрядчиками в ООО «Капитель-Т»

Бухгалтерский учет в ООО «Капитель-Т» следует правилам регламентированными Федеральным законом от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [4].

В общей структуре предприятия ООО «Капитель-Т» бухгалтерия выделяется как отдельное подразделение. Руководит данным подразделением главный бухгалтер.

Бухгалтерия общества ООО «Капитель-Т», как подразделение организации ответственное за ведение бухгалтерского учета в целом по всем направлениям хозяйственной деятельности действует в соответствии с должностными инструкциями. На основании обязанностей каждым

бухгалтером отдельного участка производится обработка первичной информации, группировка данных на основании входящей документации. Бухгалтерия общества ООО «Капитель-Т» также выполняет ведение в учетных регистрах бухгалтерских записей, на основании которых формируется актуальная финансовая отчетность.

На рисунке 14 схематично представлена структура подразделения бухгалтерии.



Рисунок 14 – Структура бухгалтерского аппарата

Бухгалтерский учет в ООО «Капитель-Т» ведется с применением автоматизированной формы учета на базе «1С:Предприятие 8.3».

Для представления отчетности в налоговый и другие органы ООО «Капитель-Т» пользуется системой Контур-Экстерн.

На предприятии ООО «Капитель-Т» сформирована учётная политика, о чем составлен приказ, о принятии учётной политики на предприятии на 2018

год № 155-У от 28.12.18 года. График документооборота разработан главным бухгалтером.

На главного бухгалтера возложен контроль за исполнением графика документооборота сотрудниками бухгалтерии. В конце месяца все первичные документы подшиваются в тома, периодичностью один раз в квартал сдаются в архив ООО «Капитель-Т», где хранятся не менее 5 лет.

График документооборота представлен на схеме рисунка 15.

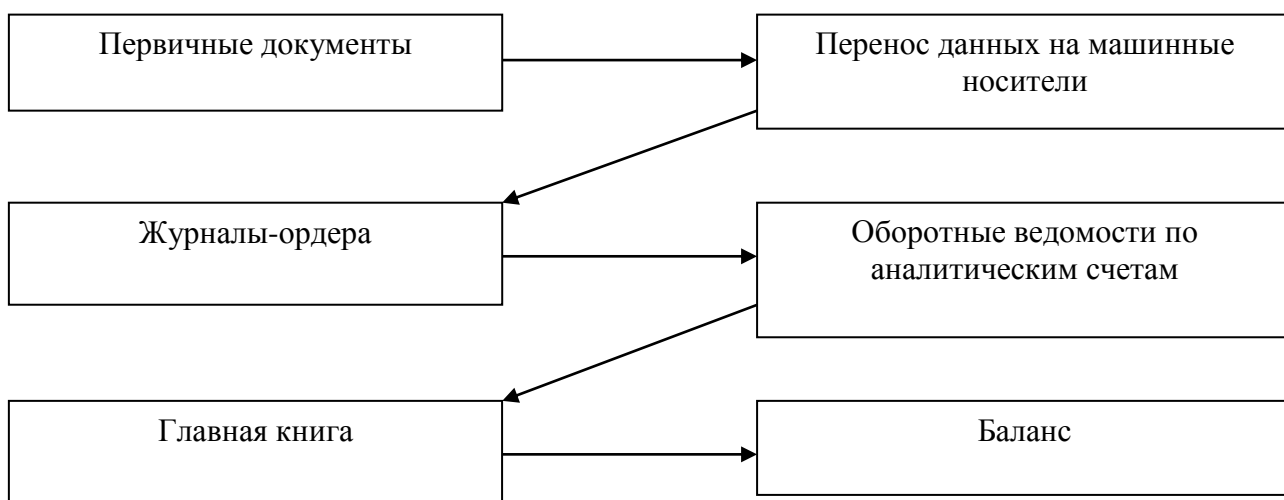


Рисунок 15 – График документооборота

Для учета кассовых операций рабочим Планом счетов ООО «Капитель-Т» используется активный счет 50 «Касса».

На рисунке 16 представлена схема счета 50 «Касса».

Счет 50 «Касса»	
Дебет	Кредит
Сальдо на начало периода- наличие денежных средств в кассе Оборот за период- поступление денежных средств в кассу. Сальдо на конец периода- остаток денежных средств в кассе	Оборот за период- списание денежных средств

Рисунок 16– Схема счета 50 «Касса»

Бухгалтерские проводки по счету 50 «Касса» представлены в таблице 10, источник информации об операциях – Анализ счета 50 «Касса».

Таблица 10–Бухгалтерские записи по учету кассовых операций за 2018 год

Содержание операции	Документ	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
Оприходованы денежные средства в кассу, полученные с расчетных счетов в банках	Приходный кассовый ордер № 21 от 03.03.18	50	51	211 500,00
Оприходованы денежные средства в кассу, полученные от покупателей	Приходный кассовый ордер № 26 от 05.03.18	50	62	89796,05
Получен заем наличными деньгами от юридического лица	Приходный кассовый ордер № 32 от 18.03.18	50	66	35 000,00
Возвращены неиспользованные подотчетными лицами денежные средства в кассу	Приходный кассовый ордер № 41 от 28.03.18	50	71	9910,00
Выданы денежные средства из кассы на приобретение канцтоваров	Расходный кассовый ордер № 52 от 05.03.18	26	50	228,00
Сдан в банк сверхлимитный остаток кассы	Расходный кассовый ордер № 56 от 05.03.18	51	50	26500,00
Выдан заём наличными деньгами из кассы организации	Расходный кассовый ордер № 59 от 1.03.18	58	50	11 500,0
Погашена задолженность перед поставщиками наличными деньгами	Расходный кассовый ордер № 61 от 15.03.18	60	50	19687,70
Выдана заработная плата работникам организации наличными деньгами	Расходный кассовый ордер № 68 от 21.03.18	70	50	215199,60
Выдано под отчет на хозяйственные нужды и командировочные расходы	Расходный кассовый ордер № 69 от 21.03.18	71	50	48731,77

Помимо специализированного отчета «Кассовая книга», для получения итоговых и детальных сведений о движении денежных средств кассе можно использовать стандартные отчеты:

- для получения сводных данных по счету (регистры синтетического учета) формируется «Анализ счета 50» или «Обороты по счету 50 (главная

книга)»);

- для получения детальной информации о движении денежных средств в кассе (регистр аналитического учета) - «Карточка счета 50»;

- универсальным регистром синтетического учета является журнал-ордер и ведомость по счету 50 «Касса», который может быть сформирован с разной степенью детализации данных.

Схема движения бухгалтерской информации по учету кассовых операций в ООО «Капиталь-Т» показана на рисунке 18.

Выписка банка является основанием и аналитическим учетным регистром бухгалтерского учета по расчетному счету, который ведется на активном счете 51 «Расчетный счет».

На рисунке 17 изображена схема счета 51 «Расчетный счет».

Счет 51 «Расчетные счета»	
Дебет	Кредит
Сальдо на начало периода- наличие денежных средств на расчетных счетах в банках	
Оборот за период- поступление денежных средств на расчетные счета в банках.	Оборот за период- списание денежных средств
Сальдо на конец периода- остаток денежных средств на расчетных счетах в банках	

Рисунок 17– Схема счета 51 «Расчетные счета»

Бухгалтерские проводки по счету 51 «Расчетные счета» за март 2018 года представлены в таблице 11 источник информации – Анализ счета 51 «Расчетный счет».

Информация о денежных средствах в ООО «Капиталь-Т» раскрывается в Бухгалтерском балансе. Бухгалтерский баланс (Приложение А) раскрывает итоговую финансовую информацию по состоянию на определенную дату. Денежные средства отражаются по строке 1250 «Денежные средства» второго раздела «Оборотные активы» бухгалтерского

баланса ООО «Капитель-Т» в сумме остатков денежных средств по счетам 50 «Касса», 51 «Расчетные счета».

Таблица 11–Бухгалтерские проводки по учету операций на расчетных счетах в банках в ООО «Капитель-Т» за март 2018 года

Содержание операции	Документы	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
Сданы в банк денежные средства из кассы организации	Расходный кассовый ордер № 56 от 05.03.18, объявление на взнос наличными № 8 от 05.03.18, выписка банка от 05.03.18	51	50	26500,00
Зачислены денежные средства на расчетный счет, полученные от покупателей и заказчиков	Платежное поручение № 121 от 06.03.18, выписка банка от 06.03.18	51	62	1957617,44
Получены краткосрочные кредиты (займы) на расчетный счет организации	Платежное поручение № 12 от 18.03.18, выписка банка от 18.03.18	51	66	405893,00
Списаны банком денежные средства за услуги по расчетно-кассовому обслуживанию	Выписка банка от 02.03.18	26	51	1725,00
Получены наличные денежные средства с расчетного счета в банке	Чек, выписка банка от 03.03.18	50	51	211150,00
Погашена задолженность перед поставщиками и подрядчиками	Платежное поручение № 16 от 16.03.18, выписка банка от 16.03.18	60	51	1543844,9
Погашена задолженность по кредитам и займам	Платежное поручение № 17 от 21.03.18 выписка банка от 21.03.18	66	51	315611,2
Перечислены денежные средства в бюджет для погашения задолженности по налогам и сборам	Платежное поручение № 21 от 15.03.18, выписка банка от 15.03.18	68	51	58234,00
Погашена задолженность перед внебюджетными фондами	Платежное поручение № 22 от 15.03.18, выписка банка от 15.03.18	69	51	84912,00

Схема движения бухгалтерской информации по учету операций на расчетных счетах в ООО «Капиталь-Т» показана на рисунке 18.



Рисунок 18– Схема движения информации по учету операций на расчетных счетах в банках

В целях обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и отчетности ООО «Капиталь-Т» проводит инвентаризацию денежных средств.

Инвентаризация денежных средств – способ проверки соответствия фактического наличия денежных средств данным бухгалтерского учета, отраженным на соответствующих счетах. Денежные средства инвентаризируются в соответствии с нормативными указаниями Положения о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации, а также Порядка ведения кассовых операций. В сроки, установленные руководителем предприятия, приказ № 2 от 11.01.2018 г. «О проведении на предприятии годовой инвентаризации за 2018 г.» ООО «Капиталь-Т» проводится инвентаризация и проверка ценностей, находящихся на предприятии. Для проведения инвентаризации приказом руководителя назначается комиссия, которая составляет акт инвентаризации. Обязательно при проверке фактических остатков кассы должно быть участие материально

ответственного лица – кассира. Наличие денежных средств при инвентаризации определяется путем обязательного пересчета.

При обнаружении недостачи или излишка денежных средств в акте указывается сумма недостачи или излишка и причины их возникновения. В случае выявления излишков денежных средств, их сумма подлежит оприходованию, а также в обязательном порядке комиссией рассматриваются причины их возникновения. За обнаруженную в кассе недостачу кассир несет ответственность за причиненный ущерб на основании заключенного договора о полной материальной ответственности. Инвентаризация денежных средств, находящихся на расчетных счетах, проводится сверкой данных бухгалтерии и банковской выписки. Выявленные излишки в кассе на ООО «Капитель-Т» приходуются в Кт счета 91 «Прочие доходы и расходы» в Дт счета 50 «Касса», а недостача – в Дт счета 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» с Кт 50 «Касса» с отнесением на виновное лицо Дт 73 «Расчеты с персоналом по возмещению материального ущерба» Кт 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей».

Снабжение основной деятельности ООО «Капитель-Т» совершается в соответствии с заключенными долгосрочными двухсторонними договорными отношениями в виде договора поставки или купли – продажи между ООО «Капитель-Т» и поставщиками материальных ресурсов. Наименование, состав ассортимента и необходимое количество приобретаемых материальных ценностей указывается непосредственно в получаемой вместе с товаром накладной. Товарная накладная является первичным документом бухгалтерского учета, а соответствующая к ней счет – фактура элементом налогового учета. Организационная схема движения первичной и обработанной информации начиная от входящих первичных документов до итоговой бухгалтерской финансовой отчетности на конец периода по бухгалтерскому учету расчетов с поставщиками и подрядчиками ООО «Капитель-Т» представлена на рисунке 19.



Рисунок 19–Направление движения информации по бухгалтерскому счету 60
«Расчеты с поставщиками и подрядчиками»

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

Расчеты с поставщиками ООО «Капитель-Т» и подрядчиками в бухгалтерском учете организованы с использованием аналитики нескольких уровней: по каждому контрагенту (поставщику, подрядчику либо другому исполнителю работ), по каждому заключенному договору, аналитика также имеется по каждому счету на оплату услуг.

Таким образом, на данном счете бухгалтерского учета учитывается задолженность за приобретенные товарно- материальные ценности для осуществления деятельности как основной, так и по вспомогательным услугам в строительстве, выполненные работы по строительству жилых и нежилых зданий и оказанные услуги, которые непосредственно связаны с осуществлением производственного процесса ООО «Капитель-Т».

Для примера приведем корреспонденцию счетов расчетов с поставщиками и подрядчиками бухгалтерского учета в ООО «Капитель-Т» за январь 2018 г. при поступлении материалов от ООО ТД «Омега» и отразим данные в таблице 12.

Таблица 12–Поступление материалов от ООО ТД «Омега»

№ п/п	Содержание хозяйственной операции	Сумма, руб. коп.	Дебет счет бухгалтерского учета счета	Кредит счет бухгалтерского учета Счета	Первичный документ
1	2	3	4	5	6
1	Перечислен аванс 50% поставщику ООО ТД «Омега» за материалы	9300,00	60 -03	51	Платежное поручение № 3 от 20.01.18.

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
2	Оприходованы материалы от ООО ТД «Омега»	15762,71	10-01	60 -01	Счет-фактура № 589 от 25.01.18.
3	Учтен НДС по материалам от ООО ТД «Омега»	2837,29	19-03	60 -01	Счет-фактура № 589 от 25.01.18.
4	Произведен зачет аванса	9300,00	60- 03	60-01	Бухгалтерская справка
5	Перечислен остаток 50% поставщику ООО ТД «Омега» за материалы	9300,00	60 -01	51	Платежное поручение № 14 от 12.02.18.
6	Возмещен из бюджета НДС по материалам от ООО ТД «Омега»	2837,29	68 – 02	19-03	Бухгалтерская справка

Для получения итоговых и детальных сведений можно использовать стандартные отчеты:

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

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

Схема движения бухгалтерской информации по учету расчетов с поставщиками и подрядчиками в ООО «Капиталь-Т» показана на схеме (Приложение Е). Анализ движения расчетов с поставщиками и подрядчиками представлен в Приложении Ж.

Таким образом, изучение состояния ведения бухгалтерского учета ООО «Капиталь-Т» в целом и бухгалтерского учета отдельных участков, таких как учет кассовых операций и по расчетным счетам в банках, расчетов с поставщиками и подрядчиками позволяет сделать положительный вывод о грамотном и полномерном ведении учета, а также достоверности его итоговых данных финансовой отчетности предприятия.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «Капитель-Т»

3.1 Пути совершенствования системы управления бюджетного управления в ООО «Капитель-Т»

С целью совершенствования системы управления бюджетного планирования и принятие управленческих решений в ООО «Капитель-Т», разработаны следующие мероприятия:

1. Разработка ежедневной формы платежного календаря ООО «Капитель-Т»;
2. Предложение о формировании отчета о дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капитель-Т»;
3. Разработка формы реестра старения дебиторской задолженности ООО «Капитель-Т».

С целью ежедневного контроля показателей платежеспособности, систематизации регулярных платежей, строго выполнения договорных условий с контрагентами предлагается форма плана платежей ООО «Капитель-Т» и платежный календарь. Таким образом, при заполнении данных форм происходит ежедневный мониторинг денежных остатков на счетах организации ООО «Капитель-Т» (Сальдо счета № 51 «Расчетные счета» и/или № 52 «Валютные счета»).

Данные платежного календаря ООО «Капитель-Т» показывают приток, и отток денежных средств организации во взаимосвязи с фактическим остатком денежных средств на начало каждого дня или анализируемого периода.

В таблице 13 представлен пример ежедневного платежного календаря ООО «Капитель-Т».

Таблица 13–Предлагаемая форма ежедневного платежного календаря ООО «Капитель-Т»

№ п/п	Наименование статей	Наименование контрагента	Назначение платежа	Сумма, руб.				
				1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Фактический остаток денежных средств на начало периода							
2	Приход денежных средств							
	В том числе:							
2.1	Авансовый расчет							
2.2	Окончательный расчет							
3	Расходование денежных средств							
	В том числе:							
3.1	Сырье и материалы							
3.2	Электроэнергия							
3.3	Водоснабжение							
3.4	Канцелярия							
4	Остаток денежных средств на конец периода							
5	Справочно:							
5.1	Превышение платежей над поступлениями							
5.2	Превышение поступлений над платежами							

Для управленческого контроля финансового состояния ООО «Капитель-Т» следует анализировать размер своей задолженности перед другими контрагентами, а также долг перед ООО «Капитель-Т».

Примерная форма отчета о дебиторской и кредиторской задолженности рассмотрена в таблице 14.

Таблица 14–Предлагаемая форма отчета о дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капитель-Т»

№ п/п	Дебиторы / Кредиторы	Сумма поставки, руб.	Отгрузка, руб.	Произведенная оплата с учетом авансирования, руб.	Сумма задолженности, руб.
1	2	3	4	5	6
	Итого				

В представленном отчете ООО «Капитель-Т» предлагается отражение общая суммы поставок по договору, факт отгрузки в стоимостном выражении и полученные денежные средства в качестве оплаты (с учетом авансирования).

Предлагаемая форма отчета о дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капитель-Т» может быть разделена на два отдельных отчета: отчет о дебиторской и отчет, о кредиторской задолженности.

Рекомендуется для наглядности формировать отчет, так называемый реестр старения дебиторской задолженности (Таблица 15).

Таблица 15–Предлагаемая форма реестра старения дебиторской задолженности ООО «Капитель-Т»

№ п/п	Контрагент	Срок дебиторской задолженности, руб.			
		До 15 дней	15-30 дней	30-60 дней	Свыше 60 дней
1	2	3	4	5	6
	Итого				

Оформление ООО «Капитель-Т» реестра старения дебиторской задолженности и его анализ позволят контролировать изменение дебиторской задолженности на конкретную дату или период, а главное — увидеть, какие контрагенты систематически нарушают сроки оплат. На основе реестра можно установить рейтинговую систему контрагентов для установления самых платежеспособных и неплатежеспособных представителей.

В таблице 16 представлена предлагаемая форма бюджетирования сумм дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капитель-Т».

Таблица 16–Предлагаемая форма бюджетирования сумм дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капитель-Т»

№ п/п	Наименование	Месяц № 1		Месяц № 2	
		Данные на начало анализируемого периода	Данные на конец анализируемого периода	Данные на начало анализируемого периода	Данные на конец анализируемого периода
1	2	3	4	5	6
1	Планируемая выручка от реализации за анализируемый период, тыс.руб.				
2	Фактическая выручка от реализации за анализируемый период, тыс.руб.				
Отклонение факта от плана					
3	Планируемая сумма дебиторской задолженности за анализируемый период, тыс. руб.				
4	Фактическая сумма дебиторской задолженности за анализируемый период, тыс. руб.				
Отклонение факта от плана					
5	Планируемая сумма кредиторской задолженности за анализируемый период, тыс. руб.				

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6
6	Фактическая сумма кредиторской задолженности за анализируемый период, тыс. руб				
	Отклонение факта от плана				

Следует анализировать оперативные данные и регулярно рассчитывать коэффициенты оборачиваемости задолженности. (Таблица 17).

Таблица 17–Предлагаемая форма расчета коэффициентов оборачиваемости сумм дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капитель-Т»

№ п/п	Наименование	Месяц № 1		Месяц № 2	
		Данные на начало анализируемого периода	Данные на конец анализируемого периода	Данные на начало анализируемого периода	Данные на конец анализируемого периода
1	2	3	4	5	6
1	Фактическая выручка от реализации за анализируемый период, тыс.руб.				
2	Среднее значение фактической суммы дебиторской задолженности за анализируемый период, тыс. руб.				
3	Значение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности, тыс. руб.				
4	Среднее значение фактической суммы кредиторской задолженности за анализируемый период, тыс. руб.				

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6
5	Значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, тыс. руб.				

В данной форме приведены данные, показатели задолженностей на начало и на конец периода, на основе которых и будет рассчитываться средний показатель за период. Так, рост показателя коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, говорит об увеличении платежеспособности ООО «Капиталь-Т». Увеличение значения коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Капиталь-Т» показывает скорость оборота денежных средств.

Следует отметить как достаточно положительный момент, влияющий на увеличение рентабельности предприятия опережающий рост коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности перед коэффициентом дебиторской задолженности.

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы бюджетного управления в ООО «Капиталь-Т»

С целью совершенствования деятельности предприятия рассмотрим финансовый план и оценку эффективности инвестиционного проекта по внедрению новой услуги в ООО «Капиталь-Т».

Инвестиции и инвестиционная деятельность являются необходимым элементом экономического развития предприятия.

Основные источники финансирования инвестиционной деятельности предприятия - собственные и привлечённые финансовые средства. На

рассматриваемом предприятии инвестиционные ресурсы формируются частично за счет самофинансирования и заемных средств.

Дополнительным видом деятельности ООО «Капитель-Т» является управление недвижимым имуществом. С целью расширения спектра услуг предоставляемых ООО «Капитель-Т» арендаторам, предлагается проект по внедрению новой услуги: услуг связи на базе технологии IP-телефонии.

Принцип IP-телефонии заключается в передаче по Internet голоса. Данная услуга передачи голосового трафика, обеспечивает установление внутрисетевых (On-Net), местных, междугородных и международных голосовых соединений прямым набором телефонного номера вызываемого абонента. Затраты в расчете на одну услугу представлены в таблице 18.

Таблица 18–Смета затрат в расчете на одну услугу, руб.

Показатели	Сумма
1	2
Статьи переменных затрат	
- стоимость предоставленного трафика Internet	876,35
- заработная плата с начислениями коммерческого персонала	474,12
- коммерческие расходы	186,53
-налог на прибыль	35,52
Итого переменных затрат	1572,52
Статьи постоянных затрат	
- аренда	37,9
- коммунальные платежи	4,19
-заработная плата с начислениями управленческого персонала	10,67
Итого постоянных затрат	52,76
Итого затрат	1625,28

Оплата услуг местной телефонной связи может производиться по повременной или абонентской системе. Оптимальным вариантом будет использование тарифа с абонентской системой оплаты, включающего стоимость абонентской линии и плату за неограниченный объем местных телефонных соединений.

Предполагается, что в абонентскую плату не будут входить звонки на сотовые телефоны, междугородные и международные соединения,

которые оплачиваются отдельно по тарифам соответствующего оператора зоной, междугородной и международной связи.

Таблица 19–Характеристики услуги местной телефонной связи, руб.

Система оплаты	Плата за предоставление городского номера и одной соединительной линии одновременно, руб., без НДС	Плата за предоставление дополнительной соединительной линии к городскому номеру, одновременно, руб., без НДС	Абонентская плата за каждую соединительную линию, ежемесячно, руб., без НДС
1	2	3	4
Абонентская	7 999,00	2 999,00	449,00

Важным условием принятия проекта является положительное значение показателя точки безубыточности. Числовое значение точки безубыточности представляет собой относительное взаимоотношение постоянных затрат маржинальной прибыли и показывает такой объем реализуемой продукции (работ или услуг), при котором выручка от ее реализации равна издержкам производства. При этом всю сумму понесенных издержек производства делят на условно-постоянные (т.е. которые остаются неизменными при изменении объема производства) расходы и условно-переменные, трансформирующиеся прямо пропорционально всему объему производства.

При положительной сумме маржинальной прибыли точка безубыточности в денежном выражении рассчитывается по формуле если:
Выручка от реализации - Переменные затраты > 0

$$Tб = \frac{POSTz}{M} * V \quad (1)$$

где Tб- точка безубыточности,

POSTz – постоянные затраты;

M – маржинальная прибыль,

V – выручка от продаж.

В расчетах используются фактические данные о выручке и затратах за период. Данные должны относиться к одному и тому же интервалу анализа.

Таблица 20–Расчет точки безубыточности услуги, руб.

Показатель	Сумма
Выручка от продаж	7999,0
Переменные затраты	1572,52
Маржинальный доход	6426,48
Постоянные затраты	52,76
Точка безубыточности	65,67

Рассчитаем точку безубыточности:

$$T_b = 65,67 \text{ руб.}$$

Выручка, руб.

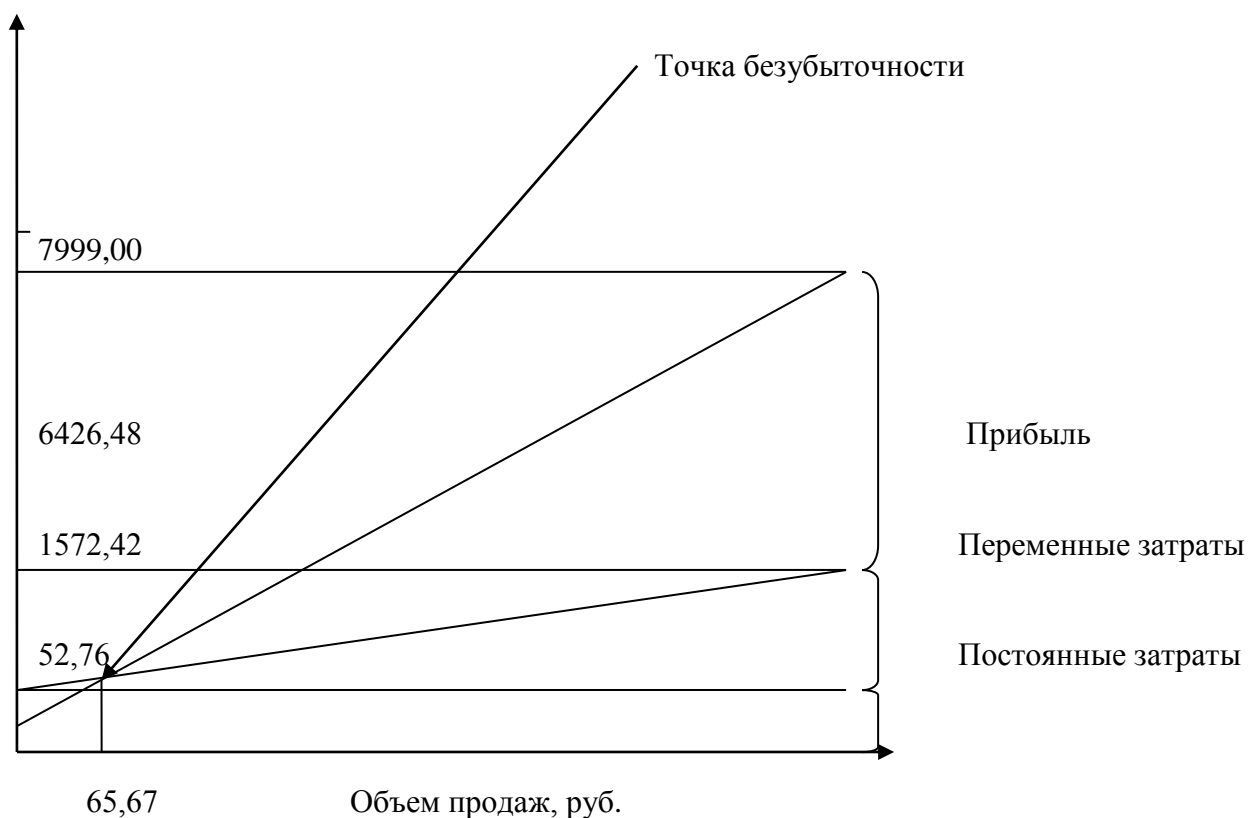


Рисунок 20– Стоимостная точка безубыточности

Критическая точка безубыточности составляет 65,67 руб., а стоимость 1 услуги местной телефонной связи составит 7999,0 руб.

Для реализации новой услуги необходимы капитальные затраты. Расчет капитальных затрат сведен в таблицу 21.

Таблица 21–Расчет капитальных затрат, руб.

Затраты на приобретение оборудования	Сумма
1	2
Приобретение специализированного программного обеспечения	982 00,00
Приобретение специализированного аппаратного оборудования	875 900,00
Профессиональная переподготовка персонала	2000,00
Расходы на рекламу услуги	25 700,00
Итого	1 885 600,00

Итак, потребуются капитальные вложения в размере 1885, 6 тыс. рублей.

Основными направлениями рекламной кампании ООО «Капитель-Т» являются:

1.создание и размещение рекламных роликов на местном телевидении и радио;

2.публикация рекламных статей в печатных изданиях области, включая специализированные журналы и каталоги;

3.участие во всевозможных выставках и ярмарках.

Согласно бизнес-плану предприятия годовые расходы на рекламу составят 25 700,00 рублей. Текст и периодичность рекламы направлены на создание регулярного информационного поля.

Необходимо провести оценку рисков проекта и разработать механизм управления рисками.

Данные оценки рисков проекта отражены в таблице 22.

Таблица 22–Предполагаемые рисковые ситуации и затраты при внедрении новой услуги

Риск	Варианты решения ситуации
1	2
Рост арендной платы по договору за использование выделенного канала связи.	Рассмотрение коммерческих предложений других организаций, представляющих услуги выделенного канала связи. Формирование собственного структурного подразделения разработчиков нового программного обеспечения
Внешняя конкуренция направленная на снижение тарифа услуг связи IP	Рекламная поддержка внедрения новой услуги ООО «Капитель-Т» для увеличения количества абонентов и роста объемов продаж
Падение платежеспособности абонентов	Разработка альтернативных предложений по тарифам услуг связи IP
Появление новых технологий услуг связи IP	Действия, направленные на улучшение качества услуг IP-телефонии, а также приобретение новейшего аппаратного и программного обеспечения
Преждевременный выход оборудования из работы	Использование предусмотренного для данных целей резервного канала

Финансирование проекта планируется осуществить частично собственными и частично заемными средствами. ООО «Капитель-Т» предполагает запросить кредитные средства в размере 400 000 рублей у ОАО «Промсвязьбанк». Предприятие планирует рассчитаться по кредиту за один год при условии, что плата за использование заемных средств составит 15% годовых (ставка рефинансирования ЦБ РФ 7,75% + инфляция 6,0% + риск 1,5%).

Таким образом, ООО «Капитель-Т» предполагает, что к части собственных средств предприятия, образованных за счет нераспределенной

прибыли и добавочного капитала будет добавлена недостающая сумма заемных средств.

В таблице 23 приведены денежные потоки инвестиционного проекта, в состав которых включаем операции от финансовой деятельности в части по получению и погашению кредита ОАО «Промсвязьбанк».

Таблица 23–График платежей ОАО «Промсвязьбанк» по кредиту ООО «Капиталь-Т»

№ п/п	Общая сумма задолженности по кредиту, руб.	В том числе сумма платежа по начисленным процентам, руб.	В том числе сумма платежа по кредиту, руб.	Сумма ежемесячного платежа по кредиту, руб.
1	2	3	4	5
1	400000	6048,97	30685,81	36734,78
2	369314,19	5715,49	31019,29	36734,78
3	338294,89	5128,81	31605,97	36734,78
4	306688,92	4656,38	32078,40	36734,78
5	274610,52	4177,77	32557,01	36734,78
6	242053,51	3686,81	33047,97	36734,78
7	209005,54	3189,68	33545,10	36734,78
8	175460,44	2680,2	34054,58	36734,78
9	141405,86	2164,54	34570,24	36734,78
10	106835,61	1636,52	35098,26	36734,78
11	71737,36	1102,34	35632,44	36734,78
12	36104,92	629,91	36104,92	36734,78
Итого	0	40817,40	400000,00	440817,40

В инвестиционной деятельности ООО «Капиталь-Т» учитываем сумму капитальных вложений в основные средства предприятия, состоящую из стоимости закупаемого оборудования и капитальных затрат на организацию услуги. Период расчета – 3 года. Новая услуга является новым проектом предприятия. Рассмотрим данный проект со следующими денежными потоками, представленными в таблице 24.

Таблица 24–Денежные потоки мероприятия ООО «Капитель-Т», тыс. руб.

Показатели	Года			
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-1885,6	0,0	0,0	0,0
Денежный поток от операционной деятельности	0,0	+ 7800,0	+ 12870,0	+ 18928,0
Затраты от операционной деятельности	0,0	- 6241,1	- 10365,4	- 15205,2
Денежный поток от финансовой деятельности	0,0	-40,8	0,0	0,0
– получение кредита	0,0	400,0	0,0	0,0
– возврат кредита	0,0	-400,0	0,0	0,0
– выплата процентов	0,0	-40,8	0,0	0,0
Прибыль от реализации услуг	0,0	+ 1518,1	+ 2504,6	+ 3722,8
Налог на прибыль, (20 %)	0,0	- 303,6	- 500,9	- 744,6
Чистая прибыль	- 1885,6	+ 1214,5	+ 2003,7	+ 2978,2
Чистая прибыль нарастающим итогом	- 1885,6	-671,1	+ 1332,6	+ 4310,8

На рисунке 21 представлена динамика чистой прибыли за три года.

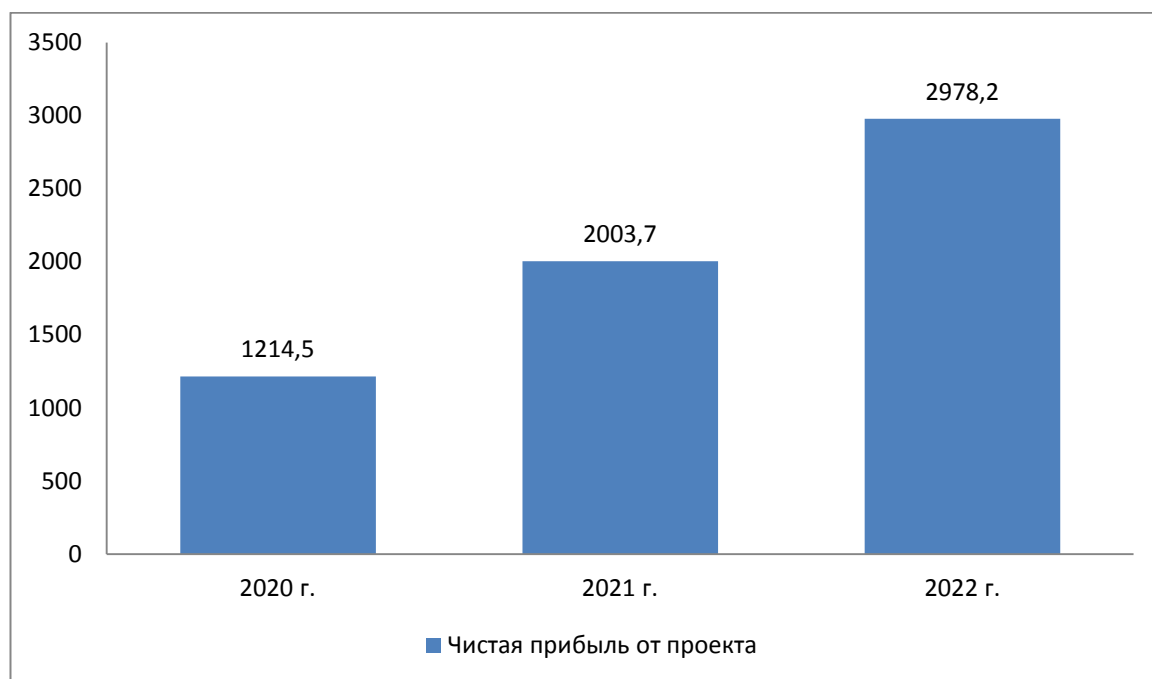


Рисунок 21– Динамика роста чистой прибыли

Из рисунка 21 видно, что прибыль предприятия ООО «Капитель-Т» по данному мероприятию с каждым годом будет увеличиваться.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности предлагаемого к внедрению инвестиционного проекта (ИП) производится на основе специальных критериев показателей чистого дохода предприятия (ЧД), данных чистого дисконтированного дохода (ЧДД), показателя индекса доходности проекта (ИД), расчета срока окупаемости, анализа внутренней нормы дохода (ВНД).

Используемым при дисконтировании показатель нормы дисконта (Е), является основным нормативом и выражается в долях единицы или в процентах в год. Следует учитывать предпринимательский, финансовый или иные риски при определении эффективности проектов и для расчета нормы дисконта:

$$E = \frac{1+r}{1+i} - 1 + \frac{p}{100} \quad (2)$$

где r - ставка рефинансирования, объявленная ЦБ РФ на данный период;

i - темп инфляции, объявленный Правительством РФ на данный период;

p - поправка на предпринимательский риск в зависимости от цели проекта.

Дисконтированная ставка по мероприятию определена в размере 15 % в год. Далее определим коэффициент дисконтирования по формуле:

$$K = 1 + E^{-t} = \frac{1}{(1+E)^t} \quad (3)$$

где t - период времени.

Расчёт текущей стоимости потока планируемых капитальных вложений ООО «Капиталь-Т», а также чистого денежного потока по предложенному мероприятию приведен в таблице 24.

На основании определенной общей суммы дисконтированных затрат по предложенному мероприятию и дисконтированного дохода определим чистую текущую стоимость, на которую может увеличиваться доход предприятия:

$$\text{ЧТС} = \text{ДД} - \text{Кз} \quad (4)$$

где ДД - дисконтированный доход;

Кз - капитальные затраты.

$$\text{ЧТС} = 4126,7 - 1885,6 = + 2241,1 \text{ тыс. руб.}$$

Итоговые данные показывают, что при реализации проекта ООО «Капиталь-Т» сумма чистой текущей стоимости предложенного мероприятия составит 2241,1 тыс. руб. В данной дипломной работе ЧТС > 0, следовательно, проект не является убыточным и может быть принят к внедрению ООО «Капиталь-Т».

Таблица 25–Расчёт чистого дисконтированного потока денежных средств по мероприятию ООО «Капиталь-Т», тыс. руб.

Показатели	Год				Общая текущая стоимость
	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Капитальные вложения	-1885,6	-	-	-	-
Денежный поток	-	+ 1214,5	+ 2003,7	+ 2978,2	-
Коэффициент дисконтирования (E=15 %)	1.000	0,833	0,694	0,579	-
Дисконтированные затраты	-1885,6	-	-		-1885,6
Дисконтированный доход	-	+ 1011,7	+ 1390,6	+ 1724,4	+ 4126,7
Дисконтированный чистый поток денежных средств нарастающим итогом.	-1885,6	- 873,9	+ 516,7	+ 2241,1	+ 6367,8

Далее определим соотношение всего объема капитальных вложений в проект ООО «Капиталь-Т» с предполагаемым расчетным чистым денежным потоком. Данный показатель называется индексом или коэффициентом доходности (ИД).

$$\text{ИД} = \frac{\text{ДД}}{\text{Кз}} \quad (5)$$

$$\text{ИД} = \frac{4126,7}{1885,6} = 2,2 > 1$$

Результаты расчёта за 4 года показывают, что при реализации ООО «Капиталь-Т» предполагаемого проекта сумма входящего денежного потока превышает весь объём понесенных капитальных затрат на 120 %.

Коэффициент доходности превышает значение единицы (2,2), что означает получение ООО «Капиталь-Т» дополнительной доходности, а, следовательно, данный проект принять к действию.

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта. Расчёт необходимо начать с определения значения среднегодовой суммы чистого денежного потока предложенного мероприятия:

$$\text{ЧДПср. год} = \frac{\text{ДД}}{t} \quad (6)$$

где t - шаг расчёта (от 0 - 3 лет).

$$\text{ЧДПср. год} = \frac{4126,7}{3} = 1375,6 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет срока окупаемости производится по формуле:

$$\text{Ток} = \frac{\text{Кз}}{\text{ЧДПср.год}} \quad (7)$$

$$\text{Ток} = \frac{1885,6}{1375,6} = 1,4 \text{ (года)}$$

Значение периода окупаемости 1,4 года, находится в пределах жизненного срока рассматриваемого проекта ООО «Капиталь-Т».

Возьмем произвольно два значения ставки дисконтирования ($d_1 = 75\%$ и $d_2 = 76\%$), и рассчитаем внутреннюю норму доходности (ВНД). Расчёт представлен в таблице 26.

Таблица 26–Внутренняя норма доходности ООО «Капиталь-Т»

Год	Поток	Расчёт 1		Расчёт 2	
		$d_1 = 75\% \quad V = 1/(1 + 0,75)^t$	ЧТС ₁	$d_2 = 76\% \quad V = 1/(1 + 0,76)^t$	ЧТС ₂
1	2	3	4	5	6
2019	- 1885,6	1,000	- 1885,60	1,000	- 1885,60
2020	+ 1214,5	0,571	+ 693,48	0,568	+ 689,84
2021	+ 2003,7	0,326	+ 653,21	0,323	+ 647,20
2022	+ 2978,2	0,187	+ 556,92	0,184	+ 547,99

Тогда значение внутренней нормы доходности можно вычислить:

$$\text{ВНД} = d_1 + \frac{\text{ЧТС}_1}{\text{ЧТС}_1 - \text{ЧТС}_2} \times d_2 - d_1 \quad (9)$$

где d_1 - норма дисконта при которой ЧТС положительна;

ЧТС₁, - величина положительной ЧТС;

d_2 - норма дисконта, при которой ЧТС отрицательна;

ЧТС₂ - величина отрицательной ЧТС.

$$\text{ВНД} = 75\% + \frac{18,01}{18,01 - (-0,57)} \times 76\% - 75\% = 75,9\%$$

При этом должны соблюдаться равенства:

$$d_1 < \text{ВНД} < d_2, \text{ЧТС}_1 > 0 > \text{ЧТС}_2$$

Равенства соблюдаются, значит, данное мероприятие следует принять.

Сведем экономические показатели в таблицу 27.

Таблица 27–Экономические показатели проекта ООО «Капитель-Т»

Показатели	Года			
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	-	7800,0	12870,0	18928,0
Прибыль, тыс. руб.	-	1518,1	2504,6	3722,8
Чистая прибыль, руб.	-	1214,5	2003,7	2978,2
Капитальные затраты, тыс. руб.	1885,6	-	-	-
Ставка дисконтирования, %	15			
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	2241,1			
Срок окупаемости, года	1,4			
Индекс доходности	2,2			
Внутренняя норма дохода, %	75,9			

Инвестиционный бюджет как план капитальных затрат анализирует задачи обновления и вопросы выбытия капитальных активов, что составляет основу инвестиционного цикла.

При фактическом инвестиционном бюджете важно сопоставлять, как реализуются планы мероприятий проектов развития и инвестиционные бюджеты. То есть, нужно анализировать какие результаты в рамках, каждого проекта удалось достичь и каковы при этом отклонения от бюджетов.

Основные показатели инвестиционного бюджета проекта по выводу новой услуги ООО «Капитель-Т» представлены в таблице 28.

Таблица 28–Основные показатели инвестиционного бюджета проекта по выводу новой услуги ООО «Капитель-Т»

Статьи бюджета	Всего за период реализации проекта		Отклонение		январь	декабрь	
	План	Факт	всего	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации нового продукта, тыс. руб.	7800						
Сроки окупаемости проекта, года	1,4						
ИД проекта	2,2						

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6	7	8
ВНД проекта, %	75,9						
Доходы по проекту, тыс. руб.	1214,5						
Расходы по проекту, тыс. руб.	1885,6						
Расходы на выпуск продукта, тыс. руб.	1859,9						
-покупка и установка нового оборудования, тыс. руб.	1859,9						
Расходы на продвижение продукта, тыс. руб.	25,7						
-проведение рекламной кампании, тыс. руб.	25,7						
Поступления денежных средств, тыс. руб.	1214,5						
-поступления от реализации нового продукта, тыс. руб.	1214,5						
Денежный поток за период, тыс. руб.	1011,7						
Денежный поток накопительным итогом, тыс. р.	-873,9						

Расчеты, произведенные в данной бакалаврской работе показывают, что проект по внедрению новой услуги ООО «Капитель-Т» не убыточен и может быть принят к внедрению.

Заключение

В настоящее время «бюджетирование» признается современным методом финансового планирования и управленческого контроля организациями хозяйственной деятельности. Бюджетирование представляет собой детализированный уровень стратегических планов и программ, организационного и процессного подхода к решению задач в разрезе самостоятельных бюджетов по каждому структурному подразделению или по функциональным направлениям деятельности.

В данной работе проанализированы вопросы организации бюджетного процесса на предприятиях, рассмотрено понятие бюджетирования, его сущность и роль в управлении предприятием.

Во второй главе изучены особенности бюджетирования в ООО «Капиталь-Т». На основе характеристики объекта исследования анализируется финансовое состояние деятельности ООО «Капиталь-Т». По результатам можно сделать следующий вывод, предприятие постоянно наращивает объем производства, более эффективно использует имеющиеся ресурсы, собственный капитал служит основным источником формирования имущества, также у предприятия наблюдается тенденция к снижению зависимости от заемного капитала. Платежеспособность предприятия увеличивается - это свидетельствует о том, что предприятие более эффективно управляет оборотным капиталом и текущими обязательствами.

Выручка от основной деятельности ООО «Капиталь-Т» имеет тенденцию к увеличению, так в 2018 году она выросла на 28,89 % относительно 2017 года, что следует признать положительным результатом. Однако следует заметить, что изменение показателя полной себестоимости проданных товаров, оказанных услуг в 2018 году примерно сравнимо с изменением показателя выручки, рост составил всего 29,19%. Повышение доли себестоимости проданных товаров и оказанных услуг ООО «Капиталь-Т» связано с ростом материалоемкости услуг. Необходимо отметить

снижение управленческих и коммерческих расходов предприятия и соответственно существенный рост прибыли от продаж на 69,77 % относительно 2017 года. Данный факт является положительным моментом, так как ООО «Капиталь-Т» управляет в целом своими расходами и не допускает необоснованного их роста. В целом деятельность ООО «Капиталь-Т» рентабельна, но анализ показателей рентабельности предприятия ООО «Капиталь-Т» определяет негативную тенденцию. Происходит неуклонное снижение в целом рентабельности выполняемых строительных работ и услуг предприятием: с показателя 11,63 % в 2016 году до 2,28 % в 2018 анализируемом году. При незначительном изменении численности работников предприятия увеличилась производительность труда на 20,42 %.

Стоимость активов ООО «Капиталь-Т» в исследуемом периоде выросла на 29,56 и 13,67 % относительно 2016 г и 2017 г соответственно. Выявленное увеличение объясняется приростом стоимости как внеоборотных активов в размере 7,2 и 16,03%, так и оборотных активов в связи со стратегией предприятия на модернизацию используемого оборудования в строительстве, приобретением новых машин и оборудования. Что также подчеркивает рост показателя фондоотдачи.

Снижение показателя коэффициента оборачиваемости оборотного капитала ООО «Капиталь-Т» в 2018 году относительно 2016 года говорит о неэффективном использовании предприятием оборотных средств.

В целом можно сказать, что предприятие находится в удовлетворительном финансовом состоянии, то есть предприятие является финансово устойчивым. Наличие собственных средств позволяет провести необходимые мероприятия по дальнейшему развитию ООО «Капиталь-Т».

В результате анализа информации хозяйственной деятельности ООО «Капиталь-Т» следует, что на предприятии нет продуманной политики управления затратами, отсутствует управленческий учет, не применяется система комплексного бюджетирования.

Третья часть посвящена разработке мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Капиталь-Т» в сфере бюджетирования.

С целью совершенствования системы управления бюджетного планирования и принятие управленческих решений в ООО «Капиталь-Т», предложены следующие мероприятия:

1. Разработка ежедневной формы платежного календаря ООО «Капиталь-Т»;

2. Предложение о формировании отчета о дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Капиталь-Т»;

3. Разработка формы реестра старения дебиторской задолженности ООО «Капиталь-Т».

С целью совершенствования деятельности предприятия рассмотрен финансовый план и оценка эффективности инвестиционного проекта по внедрению новой услуги в ООО «Капиталь-Т». Расчеты, произведенные в данной дипломной работе показывают, что проект по внедрению новой услуги ООО «Капиталь-Т» не является убыточным и может быть принят к внедрению.

ООО «Капиталь-Т» необходимо выработать стратегию по повышению рентабельности, провести мероприятия по снижению себестоимости используемых материалов, в целом разработать программу повышения эффективности деятельности ООО «Капиталь-Т».

Список используемой литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ (от 15.04.2019 N 63-ФЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (от 03.08.2018 N 339-ФЗ).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (от 29.07.2018 N 225-ФЗ)
4. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (от 28.11.2018 N 444-ФЗ)
5. Приказ Минфина РФ «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» от 29.07.1998 N 34н (от 11.04.2018 N 74н)
6. Приказ Минфина РФ «О формах бухгалтерской отчетности организаций» от 02.07.2010 N 66н (от 06.03.2018 N 41н)
7. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации». ПБУ 1/2008. Утверждено приказом Минфина России от 6 октября 2008г. N 106н (от 28.04.2017 N 69н)
8. Положение по бухгалтерскому учету № 3/2006 «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте», утвержденное приказом Минфина РФ от 27.11.2006 г. № 154н (от 09.11.2017 N 180н)
9. Положение по бухгалтерскому учету № 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации», утверждено приказом Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 43н (от 08.11.2010 N 142н)
10. Положение по бухгалтерскому учету № 9/99 «Доходы организации», утвержденное приказом Минфина РФ от 06.05. 1999 г. № 32н (от 06.04.2015 N 57н)
11. Положение по бухгалтерскому учету № 10/99 «Расходы организации», утвержденное приказом Минфина РФ от 06.05. 1999 г. № 33н (от

12. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2016. – 519 с.
13. Абдуллаева А.С., Ельсукова Т.В. Особенности продвинутого бюджетирования (advancedbudgeting) в организациях оптовой торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 7. С. 5-10.
14. Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ./ Г. Бирман. - М.: Финансы и статистика, 2014.
15. Бочкарев А., Кондратьев В. и др. 7 нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2017. – 656 с.
16. Брагина О.С. Оценка эффективности бюджетного управления на торговых предприятиях // Вопросы современной экономики. 2017. № 1 (11). С.1-22.
17. Вахрушина Н.А. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 328 с.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» – М.: Гардарика, 2018. – 288 с.
19. Ворсти.,РевентлоуП. Экономика фирмы: Учебник – М.: Высшая школа, 2018 – 272 с.
20. Балабанова И. Т., Николаева О. Е. Стратегический менеджмент. – М.: Мысль, 2017. – 418 с.
21. Булгакова С. В. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издат-во ТРТУ, 2016.
22. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 437 с.
23. Дмитриев, А. В. Бюджетное управление: типичные ошибки / А. В. Дмитриев // Экономика. Финансы. Управление. 2018. № 10. С. 91-99.
24. Дойль, П. Мененджмент: стратегия и тактика/ Пер. с англ. А.Вихровский, В. Кузина. – СПб: Питер, 2017.
25. ЖариковаЛ.А., Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристь, 2017. – 416 с.

26. Карминский А. М. Современные проблемы управленческого учета коммерческо-сбытовой деятельности // Актуальные вопросы экономических наук. 2017. № 55-2. С. 34-40.
27. Карпова Т.П., Кондрашова О. Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам. М. : ИНФРА-М, 2018. 236 с.
28. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Проспект, 2014. – 424 с.
29. Кукунина И.Г. Основы инвестиционного маркетинга. – М.: Прогресс, 2018. – 736 с.
30. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 2018. – 463 с.
31. Керимов Е.Н. Стратегия Инвестиционная деятельность и успех предприятия//Проблемы теории и практики управления, 2018. – № 1. – С.96-100.
32. Лайм Фазэй, Роберт Рэнделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 608 с.
33. Мулинская Г.В. Организация учета затрат по местам их возникновения и центрам ответственности в торговле //Актуальные проблемы науки XXI века. 2017. № 5. С. 40-44.
34. Панченко Е. С. Разрабатываем бюджет продаж бутилированной воды //Справочник экономиста.№4. 2018. <https://www.profiz.ru/>
35. Рудницкая Е.В. Управленческий учет процесса реализации товаров на торговых предприятиях // Экономика и банки. 2017. № 2. С.11-19.
36. Скипин Д.Л., Быстрова А.Н., Парфенова К.В. Особенности управленческого учета на предприятиях розничной торговли // Инновационное развитие экономики. 2018. № 3 (39). С. 178-182.
37. Самочкин В. Н., Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 248 с.
38. Стратегическое планирование. Учебник под ред. Уткин Э.А. – М.: Экмос, 2014. – 167 с.

39. Томпсон А.А. и др. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2016. – 493 с.
40. Чупахина Н.И., Чая В.Т. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 447 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 624 с.
42. Финансы в управлении предприятием /А.М. Ковалева, Е.М.Шабалин, В.Д.Богачева,М.В. Кари/Под. ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 160 с.
43. Финансы в управлении предприятием/ Под ред. А.М. Ковалевой – М.: Финансы и статистика, 2018. – 160 с.
44. Бюджетирование производственно-финансовой деятельности предприятия / В. Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов . - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2016. - 94 с.
45. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Ш49 Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.
46. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
47. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/>
48. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/>
49. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.buhonline.ru/>
50. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.buhgalteria.ru/>
51. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.buhsoft.ru/>

Приложение А

Бухгалтерский баланс									
на 31 декабря 2018 г.			Коды						
		Форма по ОКУД	0710001						
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2018				
Организация	ООО «Капитель-Т»	по ОКПО	64919255						
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	4206000308						
Вид экономической деятельности	строительство жилых и нежилых зданий	по ОКВЭД	38.32.2						
Организационно-правовая форма		форма собственности							
		частная	по ОКОПФ / ОКФС		1 21 65	16			
Единица измерения:		руб.	по ОКЕИ		384				
Местонахождение (адрес)	652240, Кемеровская область, район Тяжинский, поселок городского типа Тяжинский, улица Советская, 20								

АКТИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Основные средства	1130	10033	8647	8066
	Доходные вложения в материальные ценности	1140			
	Финансовые вложения	1150	54	199	616
	Отложенные налоговые активы	1160			
	Прочие внеоборотные активы	1170			
	Итого по разделу I	1100	<i>10087</i>	<i>8846</i>	<i>8682</i>
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	10436	9288	4808
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	46	47	23
	Дебиторская задолженность	1230	5327	4855	4406
	Финансовые вложения	1240			
	Денежные средства	1250	2113	1604	1099
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	<i>17922</i>	<i>15794</i>	<i>10336</i>
	БАЛАНС	1600	28009	24640	19018

Продолжение приложения А

ПАССИВ

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 Декабря 2017 г.	На 31 Декабря 2016 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2000	2000	2000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	18591	13773	10208
	Резервный капитал	1360	9	9	61
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2718	4574	2304
	Итого по разделу III	1300	23318	20356	14573
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Резервы под условные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	4655	3548	3550
	Доходы будущих периодов	1530			
	Резервы предстоящих расходов	1540			
	Прочие обязательства (сч. 79)	1550	36	737	895
	Итого по разделу V	1500	4681	4285	4445
	БАЛАНС	1700	28009	24640	19018

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах
за период с 1 Января по 31 декабря 2018 г.

Организация ООО «Капитель-Т»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности строительство жилых и нежилых зданий
Организационно-правовая форма форма собственности
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	31	12
по ОКПО	64919255		
ИНН	4206000308		
по ОКВЭД	38.32.2		
по ОКОПФ / ОКФС	1 21 65	16	
по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	75211	58355
	Себестоимость продаж	2120	67911	52566
	Валовая прибыль (убыток)	2100	7300	5789
	Коммерческие расходы	2210	1220	1972
	Управленческие расходы	2220	469	512
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5611	3305
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	4122	
	Прочие доходы	2340	4851	1876
	Прочие расходы	2350	4514	2500
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1826	2681
	Текущий налог на прибыль	2410	111	123
	вт.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	36	43
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1715	2558

Приложение В

Отчет о финансовых результатах за период с 1 Января по 31 декабря 2017 г.

Организация ООО «Капител-Т»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности строительство жилых и нежилых зданий
 Организационно-правовая форма форма собственности

Единица измерения: тыс. руб.

	Коды		
Форма по ОКУД	0710002		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
по ОКПО	64919255		
ИНН	4206000308		
по ОКВЭД	38.32.2		
по ОКОПФ / ОКФС	1 21 65	16	
по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	58355	59081
	Себестоимость продаж	2120	52566	49740
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5789	9340
	Коммерческие расходы	2210	1972	2526
	Управленческие расходы	2220	512	398
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3305	6416
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Прочие доходы	2340	1876	2931
	Прочие расходы	2350	2500	2180
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2681	7167
	Текущий налог на прибыль	2410	123	296
	вт.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	43	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2558	6871

ООО «Капитель-Т»

Анализ счета 60 за Январь 2018 г.

Выводимые данные: БУ (данные бухгалтерского учета)

Кор. Счет	Дебет	Кредит
Начальное сальдо		1 936 039,92
08		4 500,00
10		143 650,20
19		898,82
20		11 793,43
26		153 881,57
51	2 300,00	
60	37 481,77	37 481,77
76		65 000,00
Оборот	39 781,77	417 205,79
Конечное сальдо		2 313 463,94

Оборотно-сальдовая ведомость по счету: 60
 Контрагенты; Договора
 За 1 квартал 2018 г.
 ООО «Капиталь-Т»

Субконто	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
ООО«Транстехцентр»	304012		1064630,00	1368642,00		
ООО «ОРМАС»			60407,00	880576,00		820179,00
ООО «Кларус»			48201,00	48201,00		
ООО «Капитал-Групп»			45079,00	45079,00		
ООО «Отель –Групп»			5781,0	5781,00		
Итого	304012		1224098,00	2348279,00		820179,00



Схема движения информации по учету расчетов в программе «1С:

Анализ движения расчетов с поставщиками и подрядчиками

Наименование показателя	На начало года		Возникло обязательств		Погашено обязательств		На конец года		Абсолютное изменение		Относительное изменение (+/-) гр.9/гр.3-100%
	Сумма, тыс.руб.	В %% к итогу	Сумма, тыс.руб.	В %% к итогу	Сумма, тыс.руб.	В %% к итогу	Сумма, тыс.руб.	В %% к итогу	По сумме (гр.9-гр.3)	По удельному весу	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кредиторская задолженность краткосрочная	3548	100	4745	100	3638	100	4655	100	1107	-----	31,2
в том числе просроченная	202	5,7	418	8,8	122	3,4	498	10,7	296	5,0	в 2,5 раза
из нее, длительностью свыше 3 мес.	44	1,2	405	8,5	54	1,5	395	8,5	351	7,3	в 9 раз