## Министерство экономического развития и торговли

#### Российской Федерации

Орловский коммерческий институт

Факультет, группа учетный, 35Б

##### Специальность экономист по бухгалтерскому учету и аудиту

Курс 3

Кафедра управленческого учета и аудита

### КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: управленческий учет

# На тему: бюджетирование в бухгалтерском управленческом учете

# (по материалам ЗАО "Региональная продовольственная компания")

Студентка Озерова Надежда Евгеньевна

Научный руководитель: Щекотихина Наталья Ивановна

Оценка:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

###### Орел 2001

**Содержание:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………... | 3 |
| Характеристика объекта исследования………………………... | 5 |
| Понятие бюджета, его значение и виды……………………….. | 13 |
| Планирование деятельности предприятия…………………….. |  |
| 3.1 Операционный бюджет……………………………………………. 3.2 Финансовый бюджет………………………………………………. | 20 29 |
| Заключение………………………………………………….…………... | 35 |
| Литература……………………………………………………………….  Приложения | 37 |

**Введение.**

Во всем мире для нормальной работы предприятия существует три вида учета: финансовый, налоговый и управленческий. Каждый из них служит своим целям. Финансовый существует для представления понятной отчетности внешним пользователям: акционерам, инвесторам, кредиторам. Налоговый интересует исключительно налоговые органы, а управленческий предприятия ведут для себя.

В последние несколько лет обострилась полемика вокруг управленческого учета в России. Если понятие "бухгалтерский учет" определено законодательно, то термин "управленческий учет" в России не регламентирован и допускает много разных толкований. Одни трактуют его, как сложную систему внутреннего управления экономикой предприятия; другие как ненастоящую науку, цели, задачи и методы которой непонятны.

Любой вид учета – это система наблюдения и контроля, которая формирует информацию обратной связи в управлении экономическими организациями и их объединениями. В управленческом учете формируется внутренняя информация о деятельности организации для конкретных нужд управления. Данные внутренней отчетности позволяют администрации принимать необходимые эффективные решения и информация, которой они пользуются, не должна вводить их в заблуждение, а отличаться большей правдивостью. Отчетность, предназначенная для внешних пользователей, должна формировать нужный для сторонних лиц образ организации. Следовательно, финансовый учет ориентирован на внешних, а управленческий – на внутренних пользователей.

Основной задачей управленческого учета является планирование и контроль деятельности предприятия.

Функции планирования и контроля сконцентрированы на бюджете или как иначе называют финансовой смете. Бюджет распределяет долгосрочные планы предприятия на краткосрочные и среднесрочные, требует системной отчетности о результатах хозяйственной деятельности. Эта отчетность разрабатывается для того, чтобы ориентироваться в выполнении долгосрочных программ. Бюджет предприятия представляет собой своего рода эталон, базу и служит средством эффективного финансового контроля в течение предусмотренного периода. Идеальной является ситуация, когда бюджет, определенный в начале отчетного периода, будет отражаться в финансовых отчетах, составленных на конец отчетного периода. Создание ежегодного бюджета представляет собой процесс управления от руководства до работников операционного уровня и является жизненно важным для поддержания эффективного финансового управления.

Процесс составления бюджетов – один из важнейших в системе планирования и контроля в управленческом учете. Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных принятых в документе.

В данной курсовой работе изучим процесс составления бюджета на примере торгового предприятия ЗАО "Региональная продовольственная компания", специализирующегося на оптовой торговле. Кроме того мы ознакомимся непосредственно в процессе работы с оформлением некоторой документации. Рассмотрим генеральный бюджет и его составляющие, применим на практике теоретические знания бюджетирования и планирования деятельности предприятия, что поможет нам оценить важное значение ведение бухгалтерского управленческого учета.

**Характеристика объекта исследования.**

Закрытое акционерное общество "Региональная продовольственная компания" создано в целях осуществления коммерческой, финансовой и иной деятельности, удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли, привлечения и эффективного использования материальных и финансовых ресурсов передовой технологии, управленческого аппарата. Общество организует свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации от 26.12.1995 г. №208-ФЗ "Об акционерных обществах" и Уставом Закрытого Акционерного общества "Региональная продовольственная компания".

Основными видами деятельности Общества являются:

* Осуществление оптово-розничной торговли продовольственными и промышленными товарами.
* Осуществление закупочной деятельности на внутреннем и внешнем рынках.
* Организация сети специализированных предприятий и фирменных магазинов оптовой и розничной торговли импортными и отечественными товарами.
* Обучение персонала.
* Представление интересов иностранных фирм, организаций и юридических лиц на территории РФ, а также представление интересов российских предприятий, организаций и физических лиц в зарубежных странах.
* Создание информационных агентств.
* Организация материально-технической и транспортной базы Общества.
* Оказание услуг по складированию, хранению и экспедированию грузов, сдача в аренду помещений и движимого имущества.
* Комиссионная деятельность, инжиниринговая и лизинговая.
* Финансовое посредничество.
* Ведение внешнеэкономической деятельности в различных формах в соответствии с уставом в порядке, установленном действующим законодательством.
* Операции с недвижимым имуществом, продажей и сдачей в наем (в аренду) недвижимого имущества производственного и непроизводственного назначения.

Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Виды деятельности, а также сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

Величина Уставного капитала Общества определена учредителями в размере 55 000 000 рублей. Уставный капитал разделен на 5 500 простых именных акций номинальной стоимостью по 10 000 рублей каждая.

В качестве вклада в уставный капитал передано в собственность следующее имущество:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| автомобиль ГАЗ 3307  ксерокс Mita CC 10  факс Panasonic-110  холодильник Stinol-110  печь СВЧ ТЭС 5068  телевизор Akai-14  кассовый аппарат  монитор 1461  телевизор "Elect''  автомобиль ГАЗ 3307  стенка "Альтаир" | - 1 штука -  - 1 штука -  - 1 штука -  - 1 штука -  - 2 штуки -  - 1 штука -  - 10 штук -  - 1 штука -  - 1 штука -  - 1 штука -  - 1 штука - | 1 236 000 рублей,  2 245 000 рублей,  2 225 500 рублей,  1 520 000 рублей,  2010960 рублей,  1 131 207 рублей,  24 000 000 рублей.  1 360 000 рублей  2 645 000 рублей  12 363 000 рублей  5 500 000 рублей |

Общество в праве по решению общего собрания акционеров увеличить или уменьшить уставный капитал.

Органы управления Обществом:

* Решение учредителя.
* Генеральный директор.

Высшим органом управления Общества является решение учредителя.

В случае увеличения числа акционеров (более двух) высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров, которое может быть очередным и внеочередным. В период между общими собраниями работой Общества руководит Генеральный директор.

Соподчиненность служб организации можно рассмотреть на рисунке 1:

Генеральный директор

Отдел Отдел Заместитель дирек- Главный

кадров эксплуатации тора по торговле бухгалтер

Транспортный Торговый Оптовые Бухгалтерия

отдел отдел склады

Группы Группы

закупа товаров сбыта товаров

Рисунок 1. Структура организации.

Как видно на схеме, генеральному директору непосредственно подчиняются отдел кадров, отдел эксплуатации, заместитель директора по торговле и главный бухгалтер. Отдел кадров занимается учетом личного состава работающих в организации. Отдел эксплуатации осуществляет ремонтные работы. Транспортный отдел осуществляет перевоз товаров. Группа закупа товаров проводит работы по изучению спроса и предложения на товар, анализ цен, заключает договора с поставщиками. Группа сбыта проводит рекламную деятельность.

Оптовые склады осуществляют хранение товара. А бухгалтерия ведет бухгалтерский учет на предприятии.

Любое предприятие, в том числе и ЗАО "Региональная продовольственная компания" можно охарактеризовать с помощью ряда показателей финансово-хозяйственной деятельности, представленных в таблице 1, которые основываются на данных бухгалтерского баланса (приложение 1) и отчета о прибылях и убытках (приложение 5).

Таблица 1. Основные показатели финансово-хозяиственной дефтельно-

сти ЗАО "Региональная продовольственная компания".

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | Единицы измерения | 2000 г. в фактических ценах | 2001 г. | | Отклонение  (+ ; -) | Темп роста(%) |
| В фактических ценах | В сопоставимых ценах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Выручка (нетто) от продажи услуг | Тыс. руб. | 21346 | 20040 | 17735 | -3611 | 83,08 |
| 2. | Себестоимость проданных товаров: |  |  |  |  |  |  |
| * Сумма | Тыс. руб. | 18279 | 17410 | 15407 | -2872 | 84,29 |
| * Уровень | % | 85,63 | 86,87 | 86,87 | 1,24 | - |
| 3. | Валовая прибыль |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| * Сумма | Тыс. руб. | 3067 | 2630 | 2327 | -740 | 75,87 |
| * уровень | % | 14,37 | 13,12 | 13,12 | -1,25 | - |
| 4. | Коммерческие расходы |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | 3360 | 2532 | 2241 | -1119 | 66,7 |
| * уровень | % | 15,74 | 12,63 | 12,63 | -3,11 | - |
| 5. | Прибыль (убыток) от продаж |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | -293 | 98 | 87 | 381 | - |
| * уровень | % | - | 0,49 | 0,49 | 0,49 | - |
| 6. | Доходы от участия в других организациях |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | - | 4 | 3,54 | 3,54 | - |
| * уровень | % | - | 0,02 | 0,02 | 0,02 | - |
| 7. | Прочие операционные доходы |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | - | 245 | 217 | 217 | - |
| * уровень | % | - | 1,22 | 1,22 | 1,22 | - |
| 8. | Прочие операционные расходы |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| * сумма | Тыс. руб. | 112 | 76 | 67 | -45 | 59,8 |
| * уровень | % | 0,52 | 0,38 | 0,38 | -0,14 | - |
| 9. | Внереализационные доходы |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | тыс. руб. | 211 | 1 | 0,88 | -210,12 | 0,42 |
| * уровень | % | 0,99 | 0,005 | 0,005 | -0,985 | - |
| 10. | Внереализационные расходы |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | 50 | 122 | 108 | 58 | 2,16 |
| * уровень | % | 0,23 | 0,61 | 0,61 | 0,38 | - |
| 11. | Прибыль (убыток) до налогообложения |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | -244 | 150 | 133 | 377 | - |
| * уровень | % | - | 0,75 | 0,75 | 0,75 | - |
| 12. | Налог на прибыль |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | - | 93 | 82 | 82 | - |
| * уровень | % | - | 0,46 | 0,46 | 0,46 | - |
| 13. | Прибыль (убыток) от обычной деятельности |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| * сумма | Тыс. руб. | -244 | 57 | 50 | 294 | - |
| * уровень | % | - | 0,28 | 0,28 | 0,28 | - |
| 14. | Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) |  |  |  |  |  |  |
| * сумма | Тыс. руб. | -244 | 57 | 50 | 294 | - |
| * уровень | % | - | 0,28 | 0,28 | 0,28 | - |

На основе данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы, касающиеся основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО "Региональная продовольственная компания".

Выручка от продажи товаров, полученная в 2001 году уменьшилась по сравнению с аналогичным показателем 2000 года на 16,92 процентов. В тоже время себестоимость проданных товаров в 2001 году ниже на 15,71 процентов, чем в 2000 году. Валовая выручка снизилась в 2001 году по сравнению с 2000 годом на 24,13 процентов. Произошло уменьшение и коммерческих расходов в 2001 году на 33,3 процентов в сравнении с 2000 годом.

Но следует отметить, что в 2001 году, несмотря на снижение показателей, указанных выше, предприятие сработало с прибылью, в то время как в 2000 году оно получило убыток. Предприятие получило в 2001 году доходы от участия в других организациях, которые отсутствовали в 2000 году, они составили в денежном выражении 4 тыс. рублей.

Прочие операционные доходы составили в денежном выражении 245 тыс. рублей в 2001 году, причем их основную долю определили "поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование активов организации". А именно: доходы от субаренды (приложение 3), составившие 95,84 процентов от общей суммы прочих операционных расходов.

Прочие операционные расходы за 2001 год уменьшились на 40,18 процентов в сравнении с предыдущим периодом, в связи с тем, что сумма налога на имущество снизилась, в результате уменьшения основных средств и товарных запасов.

Внереализационные доходы ниже в 2001 году на 99,11 процентов, чем в 2000 году.

В два раза возросли внереализационные расходы в 2001 году по сравнению с 2000, а именно: на 116 процентов. Это связано с тем, что организация оплатила лицензионный сбор 1999, 2000 годы, а также убытки прошлых лет, признанные в отчетном году, которые соответственно составили 68,26 и 26,68 процентов от общей суммы внереализационных расходов.

Показатель прибыли до налогообложения в 2001 году составил в денежном выражении 150 тыс. рублей, то есть уровень рентабельности соответствовал 0,75 процентов, а в 2000 году предприятие было не рентабельно. Следовательно, налог на прибыль за 2001 год составил 93 тыс. рублей в денежном выражении. Показатели прибыль (убыток) от обычной деятельности и чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периоды) равны и составили за 2001 год в денежном выражении 57 тыс. рублей, в то время как в 2000 году был убыток - 244 тыс. рублей.

Несмотря на сложившийся в 2000 году убыток от прямой хозяйственной деятельности предприятие имеет все возможности для функционирования на рынке.

# Понятие бюджета, его значение и виды.

Под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимается процесс планирования. Соответственно бюджет – это план.

Планирование – это особый тип процесса принятия решений, который касается не одного события, а охватывает деятельность всего предприятия.

Различают текущее (краткосрочное)планирование (разработка смет, бюджетов) – сроком до года – и перспективное планирование (сроком более года).Обычно перспективные планы разрабатываются сроком на 3-5 лет.

При рассмотрении планирования деятельности предприятия речь пойдет о краткосрочном (или сметном) бюджетировании.

Смета (или бюджет) – это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий. Это прогноз будущих финансовых операций.

Согласно определению Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Бюджет является количественным выражением планов деятельности и развития организации, координирующим и корректирующим в цифрах проекты руководителей. В результате его составления становиться ясно, какую прибыль получит предприятие при одобрении того или иного плана развития.

Использование бюджета создает для организации следующие преимущества:

1. Планирование помогает контролировать деятельность организации. Без наличия плана управляющий, как правило, только реагирует на обстановку, вместо того, чтобы ее контролировать. Бюджет, являясь составной частью плана, содействует четкой и целенаправленной деятельности предприятия.
2. Бюджет является составной частью управленческого контроля, создает объективную основу оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений. В отсутствии бюджета, при сравнении показателей текущего периода с предыдущими можно прийти к ошибочным выводам, а именно: показатели прошлых периодов может включать в себя результаты низко производительной работы. Улучшение этих показателей означает, что предприятие стало работать лучше, но свои возможности оно не исчерпало. При использовании показателей предыдущих периодов не учитывает появившиеся возможности, которых не существовало в прошлом.
3. Бюджет является средством координирующим деятельности различных подразделений организации. Оно побуждает управляющих отдельных звеньев строить свою деятельность, принимая во внимание интересы организации в целом.
4. Бюджет – основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей: работа менеджеров оценивается по отчетам о выполнении бюджета; сравнение фактически достигнутых результатов с данными бюджета указывает области, куда следует направить внимание и действия. Наконец, с помощью бюджета проводится анализ отклонений.

Процесс составления организацией бюджета называется бюджетным циклом, который состоит из таких этапов как:

* + планирование с участием руководителей всех центров ответственности, деятельности организации в целом, а так же ее структурных подразделений;
  + определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности;
  + обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;
  + корректировка планов, с учетом приложенных поправок.

В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов:

* + 1. генеральный и частные;

б) гибкие и статистические.

Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия называется генеральным бюджетом. Цель генерального бюджета – объединить и суммировать суммы и планы различных подразделений предприятия, называемые частными бюджетами.

В результате составления генерального бюджета создаются:

* прогнозируемый баланс;
* план прибылей и убытков;
* план движения денежных средств.

Генеральный бюджет любой организации состоит из двух частей:

1. Операционный бюджет – часть генерального бюджета, включающая план прибылей и убытков, который реализуется через вспомогательные (частные) сметы, отражающие статьи доходов и расходов организации.
2. Финансовый бюджет – часть генерального бюджета, включающая бюджеты капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс.

В отличие от финансовой отчетности (баланса, формы №2 и др.), форма бюджета не стандартизирована. Его структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков. Информация, содержащаяся в бюджете должна быть предельно точной – определенной и значащей для ее пользователя.

Этот документ может:

1. содержать лишь данные:

* о доходах;
* о расходах;
* о доходах и расходах, которые могут быть не всегда сбалансированы;

1. разрабатываться в любых единицах измерения как стоимостных, так и натуральных;
2. составляться как для организации в целом, так и для ее подразделений – центров ответственности, что позволяет скоординировать ее действия.

Бюджеты разрабатываются управленческой бухгалтерией совместно с руководителями центров ответственности, процесс разработки идет снизу вверх.

Бюджет может разрабатываться на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и на основе непрерывного планирования (когда в течение первого квартала рассматривается смета второго квартала и составляется смета на первый квартал следующего года, т. е. бюджет все время проецируется на год вперед).

Несмотря на единую структуру, состав элементов генерального бюджета во многом зависят от вида деятельности организации. Рассмотрим генеральный бюджет торговой организации.

Генеральный бюджет торговой организации состоит из двух частей:

* + операционного бюджета;
  + финансового бюджета.

На рисунке 2 представлена схема генерального бюджета торговой организации.

Рисунок 2. Генеральный бюджет торговой организации

Операционный бюджет

Бюджет запасов товаров на Бюджет реализации (товарооборот)

Конец планируемого периода

Бюджет закупок товаров

Бюджет себестоимости реализо ванных товаров

Бюджет затрат по маркетингу

Бюджет коммерческих затрат

Бюджет операционных затрат

План прибылей и убытков

Финансовый бюджет

Бюджет капитальных Бюджет денежных Прогнозируемый

вложений средств баланс

Как видно из рисунка 2, что операционный и финансовый бюджеты состоят из ряда частных бюджетов, которые связаны между собой, взаимозависимы и взаимообусловлены.

Разработка операционного бюджета начинается с определения плана продаж, то есть формирования бюджета реализации. Это наиболее ответственный момент планирования, предполагающий исследование рынка, определение динамики спроса с учетом сезонных колебаний и иных факторов.

После того как руководству организации становится ясен возможный объем реализации товара, с учетом имеющихся запасов на начало имеющихся запасов на начало планируемого периода и бюджета запаса товаров на конец периода разрабатывается бюджет закупок товаров. От предполагаемых объемов закупок зависят бюджеты себестоимости товаров, затрат на маркетинг, коммерческих затрат.

Конечная цель операционного бюджета – разработка плана прибылей и убытков.

Финансовый бюджет – это план в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования. Финансовый бюджет включает в себя бюджеты капитальных затрат и денежных средств организации и подготовленные на их основе совместно с прогнозным отчетом о прибылях и убытках прогнозные бухгалтерский баланс и отчет о финансовом положении.

Также бюджеты разделяют на статический и динамический.

Статический бюджет – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации. Иными словами, в статическом бюджете доходы и расходы планируются исходя только из одного уровня реализации. Все бюджеты, входящие в генеральный являются статическими, так как доходы и затраты предприятия прогнозируются в составных частях генерального бюджета, исходя из определенного запланированного уровня реализации.

При сравнении статического бюджета с фактическими достигнутыми результатами не учитывается реальный уровень деятельности организации, то есть все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми вне зависимости от достигнутого объема реализации.

Гибкий бюджет – это бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, то есть предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Для каждого возможного уровня реализации здесь определена соответствующая сумма затрат. Таким образом гибкий бюджет учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня реализации, он представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями.

В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на переменные и постоянные. Если в статическом бюджете затраты планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются.

Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных. Недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе. Бюджет не может содержать одновременно, и доходы, и расходы, нет необходимости чтобы они были сбалансированы. При подготовке бюджета необходимо начать с ясно формированного его названия или заголовка и указания периода времени, для которого он составляется.

Процесс составления бюджетов имеет большое значение в системе планирования и контроля деятельности предприятия. В рассматриваемом предприятии, а именно ЗАО "Региональная продовольственная компания", бюджетирование не осуществляется.

**3.** **Планирование деятельности предприятия.**

* 1. **Операционный бюджет.**

Бюджет продаж является отправной точкой во всем процессе составления общего бюджета. Объем продаж и его товарная структура предопределяют уровень и общий характер всей деятельности предприятия.

Почти у всех компаний разработка бюджета продаж является наиболее сложным звеном в процессе планирования. Это связано с тем, что объем продаж и , следовательно, выручка от продажи определяется не столько производственными возможностями компании, сколько возможностями сбыта на реальном рынке, который подвержен влиянию неконтролируемых факторов, среди которых:

* деятельность конкурентов,
* общее положение на конкретном рынке продаж,
* стабильность поставщиков и покупателей,
* результативность рекламы,
* политика ценообразования,
* рентабельность продукта.

Существуют два основных способа определения оценок, лежащих в основе бюджета продаж:

1. Статистический прогноз на основе математического анализа общеэкономических условий, конъюнктуры рынка, кривых роста производства и т.п.
2. Экспертная оценка, полученная путем сбора мнений управляющих и персонала отдела сбыта. В некоторых компаниях персонал по сбыту оценивает сбыт каждого товара каждому из клиентов.

Большинство крупных компаний используют комбинацию этих методов, но многие компании считают ,что использование сложных методик не дает более точного прогноза, чем опыт персонала, анализ и изучение результатов прошлых периодов.

Рассмотрим на примере ЗАО "Региональная продовольственная компания" методику составления бюджета реализации (товарооборота) торговой организации основываясь на данных за 9 месяцев 2000 год

ЗАО "РПК" зарегистрировано постановлением Главы Администрации Железнодорожного района г. Орла №908 от 24.08.95 г.

Основным направлением деятельности ЗАО "РПК" являлась розничная и оптовая торговля . В январе 2000 года в результате реорганизации предприятия в отдельную самостоятельную организацию выделена розничная торговля. На балансе ЗАО "РПК" остались оптовые склады:

Склад № 1 - Водка, ликероводочные изделия;

Склад № 2 – Вино, коньяк, шампанское;

Склад № 3 - Рыба, рыбные изделия;

Склад № 4 – Соки ,воды;

Склад № 5 – Бакалея;

Склад №6 - Мороженое.

Планируя развитие предприятия на 2001 год, руководство выделило основные направления развития структуры товарооборота и основным видом товаров, которое предприятие будет развивать является реализация алкогольной продукции. В связи с новым законодательством, а именно принятием части 2 Налогового кодекса РФ планируется оптовую торговлю алкогольной продукцией осуществлять только с акцизных складов. Для открытия и регистрации акцизного склада предприятия должны иметь соответствующие показатели и условия, которые оговорены в законодательстве. Руководство предприятия посчитало, что имеет возможности для регистрации таких складов, а многие предприятия не смогут выполнить требования законодательства и конкурировать на рынке торговли алкогольной продукцией.

В предприятии запланирован прирост объема продаж на 2001 год в размере не менее 10 процентов. Это минимальный уровень прироста товарооборота, который даст нам положительные результаты развития предприятия в будущем году. Кроме того, предусмотрена инфляция в размере 13 процентов (прогноз администрации). В итоге рост товарооборота в будущем году должен составить 23 процента.

В Отчете о прибылях и убытках (приложение 5) выручка от продажи составила 21346 тыс. р., себестоимость проданных товаров 18276 тыс.руб., наценка составила 21346 – 18276 = 3067 (тыс.руб). или 14,37%.

Для повышения конкурентоспособности предприятия снижаем наценку до 13%, такой уровень наценки на рынке оптовых продаж не является низким.

Планирование продаж рассмотрим в таблице 2:

# Таблица 2. Бюджет реализации (в тыс. р.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Склады | Реализация товаров по закупочной стоимости за 9 месяцев 2000 г. | Планируемый процент изменения реализации на  9 месяцев  2001 г. | Планируемая реализация по закупочной стоимости за 9 месяцев .2001г. | Наценка | План реализации |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| №1 | 3242 | +40,6% | 4558 | 593 | 5151 |
| №2 | 4940 | +34,6% | 6647 | 864 | 7511 |
| №3 | 1235 | -30,8% | 380 | 49 | 429 |
| №4 | 926 | 23% | 1139 | 148 | 1287 |
| №5 | 4786 | 23% | 5887 | 765 | 6652 |
| №6 | 310 | 22% | 379 | 49 | 428 |
| Итого | 15439 | 23% | 18990 | 2469 | 21459 |

Рассмотрев реализацию по складам, выбираем перспективу развития оптовой торговли алкогольной продукции. т.е .предполагаем рост закупок товаров по складам № 1 и № 2. И соответственно увеличение товарооборота по этим складам до 40,6% по складу № 1 и 34,6 % по складу № 2.Одновременно предполагаем снижение товарных запасов по складу № 3 "Рыба, рыбная продукция" на 30,8%, в связи с наличием большого числа конкурентов на рынке сбыта рыбной продукции и недостаточностью холодильного оборудования предназначенного для хранения такой продукции.

Следующим этапом в разработке генерального бюджета является составление бюджета запасов товаров на конец планируемого периода.

Бюджет запасов товаров непосредственно связан с бюджетом реализации товаров и вытекает из него. Уровень товарных запасов должен быть оптимальным т. к. при завышенных товарных запасах высокая вероятность образования товаров на складах с просроченными сроками их реализации, что приведет к неоправданным потерям при их списании, поскольку это продовольственные товары. Кроме того, для увеличения закупки товаров потребуются дополнительные денежные средства для их приобретения.

Руководство предприятия считает, что в 2000 году товарные запасы были оптимальными и составили 2562 тыс. руб. в денежном выражении (приложение 7). С ростом товарооборота их следует увеличить в соответствии с планируемым товарооборота, т.е. на 23 процента. Бюджет запасов товаров представим в таблице 3:

Таблица 3. Бюджет товарных запасов. (в тыс. р.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Склады | Запасы на 1.10.2000 | Планируемые запасы на 1.10.2001 |
| 1 | 2 | 3 |
| №1 | 538 | 756 |
| №2 | 820 | 1103 |
| №3 | 205 | 63 |
| №4 | 154 | 189 |
| №5 | 794 | 977 |
| №6 | 51 | 63 |
| Итого | 2562 | 3151 |

Из таблицы 3 видно , что рост товарных запасов по складам № 1 и № 2 (запасы алкогольной продукции) будет увеличен соответственно на 40,6 и 34,6 процентов. Запасы товаров на складе № 3 (запасы рыбы и рыбной продукции) предполагается сократить в 3 раза, а товарные запасы на остальных складах увеличить в соответствии с ростом товарооборота на 23 процента.

Бюджет закупок товаров является третьим этапом формирования общего бюджета. Для планирования бюджета закупок товаров воспользуемся формулой (1):

Ок = Он + П – Р (1)

Ок - остаток товаров на конец планируемого периода;

Он - остаток товаров на начало планируемого периода;

П – поступление (закупка) товаров за планируемый период;

Р - реализация товаров за планируемый период.

Из формулы (1) выводим формулу по которой будем рассчитывать планируемое поступление товаров:

П = Р - Он - Ок (2)

Для более детального рассмотрения закупки товаров в предстоящем году составим таблицу 4, в которой остатки запасов товаров на 1.10.2000г.считаем остатками на начало планируемого периода.

Таблица 4 Бюджет закупок (в тыс. р.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Склады | Планируемая реализация по закупочной стоимости за 9 месяцев 2001г. | Остатки запасов на 1.10.2000 | Остатки запасов на 1.10.2001 план | План закупок |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| №1 | 4558 | 538 | 756 | 3264 |
| №2 | 6647 | 820 | 1103 | 4724 |
| №3 | 380 | 205 | 63 | 112 |
| №4 | 1139 | 154 | 189 | 796 |
| №5 | 5887 | 794 | 977 | 4116 |
| №6 | 379 | 51 | 63 | 265 |
| Итого | 18990 | 2562 | 3151 | 13277 |

Планируемая реализация по закупочной стоимости за 9 месяцев 2001 год составляет 18990 (бюджет продаж), а остатки запасов на 1.10.2000 года 2562 тыс.р. (приложение 8).

Проверим по формуле (2) данные таблицы: 18990 – 2562 – 3151 =13277 (тыс. руб.).

Четвертый этап генерального бюджета - бюджет коммерческих затрат.

Для создания бюджета затрат на предстоящий период, необходимо опираться на структуру затрат предыдущего периода, изучив их номенклатуру. Кроме того, важное значение имеет и тот факт, что до 1.02.2000 года фирма имела 12 магазинов и 6 оптовых складов. Следовательно в структуре издержек обращения были затраты розничной торговли, которых в 2001 году не будет.

Поскольку предприятие будет заниматься только оптовой торговлей, очистим издержки обращения от затрат розницы, которые составили за 9 месяцев 2000 году 885 тыс. руб. в денежном выражении (приложение 9). Корректируем стр.630 формы № 2 "Отчет о прибылях и убытках" (приложение 4), т.е определим сумму затрат по оптовой торговле: 3360-885=2475(тыс. руб.). Бюджет затрат оптовой торговли представим в таблице 5:

Таблица 5. Бюджет коммерческих затрат (в тыс. р.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Сумма затрат нарастающим итогом на 1.10.2000, по статьям | Сумма затрат нарастающим итогом на 1.10.2000 за вычетом затрат на розничную торговлю | Сумма сокращенных затрат | Сумма планируемых затрат нарастающим итогом на 1.10.2001 |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Транспортные расходы | 589 | 509 | 509 | 580 |
| 2.ГСМ | 168 | 148 | 148 | 169 |
| 3.Прочие расходы по автотранспорту | 44 | 44 | 44 | 50 |
| 4.Налог на пользователей автомобильными дорогами | 31 | 24 | 24 | 24 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 6 |
| 5.Оплата труда | 653 | 503 | 444 | 506 |
| 6.Отчисления в социальные фонды | 275 | 219 | 152 | 173 |
| 7.Износ основных средств | 180 | 120 | 99 | 99 |
| 8.Командировочные расходы | 21 | 21 | 21 | 24 |
| 9.Расходы на субаренду | 296 | 189 | 158 | 180 |
| 10.Содержание торгового оборудования | 53 | 8 | 8 | 9 |
| 11.Услуги  связи | 117 | 93 | 80 | 91 |
| 12.Затраты по инкассации | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 13.Информационно-вычислительное обслуживание | 37 | 37 | 37 | 42 |
| 14.Износ нематериальных активов | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 15.Коммунальные платежи | 386 | 270 | 244 | 278 |
| 16.Расходы на аренду | 39 | 39 | 39 | 44 |
| 17.Износ МБП | 281 | 166 | 97 | 111 |
| 18.Прочие расходы | 184 | 98 | 38 | 43 |
| Итого | 3360 | 2475 | 2143 | 2424 |

Для составления бюджета затрат на предстоящий период следует рассмотреть структуру затрат и найти возможности для их снижения, это главное, что волнует любого руководителя.

Рассмотрим возможности снижения затрат в ценах 2000 год.

По статьям транспортных расходов отражаются:

1. Суммы оплат по услугам транспортных организаций в соответствии с заключенными договорами;
2. Расходы по оплате ГСМ собственного автотранспорта;
3. Расходы на ремонт собственных автомашин принадлежащих организации.

Сократить эти расходы мы не сможем по той причине, что расчеты с транспортными организациями ведутся по установленным в договорах тарифах, а сокращение расходов при увеличении товарооборота является нереальным. Расходы на ГСМ и запчасти для ремонта автомашин при их максимальной эксплуатации не могут быть уменьшены, тем более что парк автомашин новыми автомашинами не предусмотрено пополнить.

Налог на пользователей автодорог в торговых предприятиях установлен в размере одного процента от наценки. Валовой доход, т.е . наценка запланирована на предстоящий год в сумме 2469 тыс. руб. в денежном выражении, налог составит 2469 1%=24,7 (тыс. руб.)

По статье 5 "Расходы на оплату труда" имеется возможность сокращения затрат в связи с планируемым сокращением численности работников на 4 человек, что в сопоставимых ценах 2000 г. составит 59 т.р. Отчисления в социальные фонды напрямую зависят от сумм начисленной заработной платы.

По статье 7 "Износ основных средств" запланировано некоторое сокращение расходов, в связи с планируемой реализацией части основных средств, ранее использованных в рознице (прилавки, кассовые аппараты и др.)

В 2001 году предполагается отказаться от договоров субаренды на использование производственных помещений, которые используются нерационально, что даст сокращение затрат на 31 тыс. руб.(статья 9).

По статье 17 "Износ МБП" предполагается значительное сокращение затрат на приобретение МБП, в связи с насыщенностью предприятия МБП. Согласно учетной политике износ МБП начисляется в размере 100 процентов от стоимости малоценных предметов при отпуске их в эксплуатацию.

По статье 18 "Прочие расходы" предполагаем сокращение непредвиденных расходов предприятия более, чем наполовину, а именно 60 тыс. руб.

По остальным статьям затрат изменения не предвидятся.

Вышеуказанные затраты рассмотрены в ценах 2000 года, но при этом следует учесть, что при составлении бюджета предусмотрена инфляция.

В таблице 5 показана сумма планируемых затрат, скорректированная по отдельным статьям на процент предусмотренной инфляции.

Таким образом при рассмотрении настоящего вопроса:

* рассмотрены возможности сокращения затрат, исходя из номенклатуры статей;
* произведен пересчет расходов (издержек) в соответствии с предполагаемыми ценами и тарифами 2001 год

Следующим этапом является бюджет себестоимости реализованных товаров. Планирование бюджета себестоимости реализованных товаров проводим на основании расчетных данных указанных в таблицах 4,5.

# Таблица 6 Бюджет себестоимости реализованных товаров (в тыс. р.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Фактическая себестоимость товаров в 2000 году | Планируемая себестоимость товаров в 2001 году |
| 1 | 2 | 3 |
| Затраты на закупку продукции | 15439 | 18990 |
| Коммерческие расходы | 2475 | 2424 |
| Себестоимость продукции | 17914 | 21414 |

Из таблицы 6 видно, что увеличение себестоимости товаров произойдет в связи с возросшими затратами на приобретение товаров, а коммерческие расходы должны сократиться. Такое положение обосновывается тем, что в 2000 г, в результате реорганизации предприятия и отделения розничной торговой сети в самостоятельную структуру значительная доля издержек обращения связанная с реализацией товаров в магазинах в 2001 году исчезнет.

Завершающим моментом формирования операционного бюджета является план прибылей и убытков.

Таблица 7. План прибылей и убытков (в тыс. р.)

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Сумма |
| 1 | 2 |
| Выручка от продажи товаров | 21459 |
| Себестоимость проданных товаров (планируемая закупочная стоимость товаров) | 18990 |
| 1 | 2 |
| Валовая прибыль | 2469 |
| Коммерческие расходы | 2424 |
| Прибыль от продаж | 45 |
| Прибыль до налогообложения | 45 |
| Налог на прибыль | 15 |
| Прибыль от обычной деятельности | 30 |
| Чистая прибыль | 30 |

План прибылей и убытков составлен на основании бюджета реализации, бюджета запасов товаров, бюджета закупок товаров, бюджета коммерческих затрат и бюджета себестоимости реализованных товаров.

* 1. **Финансовый бюджет.**

Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования. Финансовый бюджет включает в себя бюджеты капитальных затрат и денежных средств организации и подготовленные на их основе совместно с прогнозным отчетом о прибылях и убытках прогнозный бухгалтерский баланс и отчет о финансовом положении.

Бюджет капитальных затрат.

Определение направления капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов является комплексной задачей всего управленческого учета. Проблема состоит в том, чтобы решить, какие долгосрочные активы приобрести или построить на основе выбранного критерия, что связано с определением рентабельности инвестиций. Информация касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивает вопросы выплаты процентов за кредиты, прогнозный бухгалтерский баланс. Все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

В ЗАО "Региональная продовольственная компания" финансовые вложения в приобретение или строительство долгосрочных активов не планируются на 2001 год.

Бюджет денежных средств.

Бюджет денежных средств представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. В нем суммированы все потоки средств на всех фазах формирования общего бюджета. Этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств и финансовое положение для каждого месяца или периода на который он рассчитывается.

Могут быть запланированы периоды наибольшего и наименьшего наличия денежных средств. Очень большое сальдо на счете денежных средств означает, что средства не были использованы с наиболее возможной эффективностью и наоборот при их отсутствии организация не может расплатиться по текущим обязательствам. Тщательное планирование денежных средств помогает эффективному управлению предприятием.

Бюджет денежных средств состоит из двух частей:

1.Ожидаемые поступления денежных средств.

2.Ожидаемые платежи.

Для определения ожидаемых поступлений используется информация из бюджета продаж, данные о предстоящих поступлениях средств по счетам к получению, приток средств из других источников, таких, как займы, продажа долгосрочных и иных активов.

Расходная часть бюджета состоит из расходов на приобретение товаров, материалов необходимых для текущей хозяйственной деятельности, выплаты заработной платы, уплаты налогов, приобретения основных средств, погашение кредитов или займов, других выплат.

Бюджет денежных средств важен в любом бизнесе, т. к. он является инструментом управления финансовыми потоками.

Таблица 8. Бюджет денежных средств (в тыс. р.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Показатели | Сумма |
|  | 2 | 3 |
| 1. | Остаток денежных средств на начало периода | 117 |
| 2. | Поступление средств от продаж | 21506 |
| 3. | Всего денежных средств | 21623 |
| 4. | Выплаты: |  |
|  | * за товары поставщикам по текущим платежам * за товары поставщикам по отсроченным и просроченным платежам * заработанная плата * налоги (налог на прибыль, НДС, налог с продаж) * другие | 15667  2377,5  483  400  1941 |
| 5. | Всего выплат | 20868,5 |
| 6. | Избыток (недостаток) денежных средств | 754,5 |
| 7. | Погашение займа (источник информации) | 600 |
| 8. | Остаток денежных средств на конец периода | 154,5 |

Предприятие в 2001 году планирует заниматься оптовой торговлей. По сложившейся практике, используются следующие виды расчетов за товар:

* наличными денежными средствами,
* безналичным путем через банк,
* взаимозачетами.

Взаимозачеты осуществляются как правило с предприятиями –монополистами г. Орла в счет расчетов за поставленную продукцию( Молочный комбинат "Орловский", Агрофирма "Ливенское мясо" и др.) взаимозачеты оформляются соглашениями (приложение 10).

Планируем поступление средств:

1. Поступление отсроченных платежей за отгруженный товар в декабре 2000 года – 500 тыс. руб.

1. Поступление дебиторской задолженности по выигранному арбитражному делу согласно решению суда – 70.0 тыс. руб.
2. Поступление денежных средств за отгруженный в планируемом периоде товар – 21459 тыс. руб., (запланированная реализация ) – 50 % от суммы отсроченных платежей за реализованный товар 523 тыс. руб. равна 20936 тыс. руб.
3. Итого поступление денежных средств:

500 тыс. руб. + 70 тыс.руб. + 20936 тыс. руб. = 21506т.р..

Расход денежных средств:

1. На приобретение товара в соответствии с планом закупки –13277 тыс. руб.

2. На оплату задолженности поставщикам за товар, за минусом отсроченных платежей в соответствии с договором 3429 - 751,5 = 2677,5 тыс. руб.

3. Расходы по прочим статьям приведены в таблице 5 (оплату зарплаты работникам, уплату налогов, приобретение прочих хозяйственных материалов, оплату услуг и др.).

Свободные от уплаты текущих платежей денежные средства в размере 754,5 тыс. руб. (21623 тыс. руб. - 20868 тыс. руб. = 754,5 тыс. руб. ) направляются на погашение займа в сумме 600 тыс.руб. ( приложение 4)

Прогнозируемый баланс.

Теперь мы можем перейти к составлению прогнозируемого баланса, основываясь на ранее составленных бюджетах.

Таблица 9. Прогнозируемый баланс предприятия на 01.10.2001

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | Сумма | Пассив | Сумма |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Основные средства | 775,5 | Уставный капитал | 55 |
| Товары | 3151 | Нераспределенная прибыль | 117 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дебиторская задолженность | 2603 | Кредиторская задолженность | 4782 |
| Касса, расчетный счет (денежные средства) | 154,5 | Расчеты с бюджетом | 330 |
|  |  | Займы | 1400 |
|  |  |  |  |
| Итого: | 6684 | Итого: | 6684 |

Прогнозируемый баланс предприятия на конец планируемого периода строиться на основе баланса на начало периода с учетом предполагаемых изменений каждой статьи баланса.

Сальдо конечное по счетам "Касса", "Расчетный счет" в соответствии с бюджетом денежных средств составляет 154,5 тыс. руб.

Дебиторская задолженность предприятия за товар на конец периода определяется следующим образом:

Дебиторская задолженность на 1.01.2001 год - 2650 тыс. руб.

Отгрузка товаров за 9 месяцев согласно бюджета реализации – 21459 тыс. руб.

Поступление выручки за реализованный товар согласно бюджета денежных средств составит 21506 тыс. руб.

Прогнозируемое сальдо дебиторской задолженности на 1.10.2001 год – 2603 тыс. руб. (2650 +21459 –21506=2603 )

Кредиторская задолженность предприятия заполученные от поставщиков товары на 1.01.2001г. составила- 5684 тыс. руб.

Согласно бюджета закупок ожидаемые закупки за 9 мес. –13277 тыс. руб. Выплаты поставщикам предусмотрены в бюджете денежных средств – 15667 тыс. руб. + 2377,7 тыс. руб. = 18044,7 тыс. руб. К выплате запланирована большая сумма в связи с образовавшейся просроченной задолженность задолженностью за товар на 1.01.2001г. сальдо кредиторской задолженности на 1.10.2001 год будет 5684 тыс. руб. + 13277 тыс. руб. - 18044,7 тыс. руб. = 916,3 тыс. руб.

Кроме того, в составе кредиторской задолженности за полученный товар в балансе значатся суммы задолженности по прочим расчетам, а именно: задолженность по заработной плате, невыплаченной на 1 число отчетного периода, задолженность перед бюджетом по налогам, кредиторская задолженность по услугам, авансы, полученные от других предприятий в качестве предоплаты за товар и др.

Размер уставного капитала остался без изменений.

На начало года на балансе предприятия по стр. 610 числились займы в сумме 2000 год. Согласно бюджета денежных средств, планируется частично погасить займы, полученные от других организаций, на 600 тыс. руб. (2000 тыс. руб. – 600 тыс. руб.).

Составлением прогнозируемого баланса заканчивается работа над генеральным бюджетом.

**Заключение.**

Современная практика управления невозможна без выработки решений, направленных на достижение экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия. Система рыночных отношений требует от руководителей, менеджеров и организаторов производства не только компетентности и опыта работы в конкретных сферах деятельности, но и умения экономически правильно отреагировать на внешние условия развития экономических процессов.

Использование системы управленческого учета способствует совершенствованию всего процесса управления организацией, создает реальные возможности для его оптимизации.

Поскольку разработка бюджета организации на предстоящий период является одной из главных частей управленческого учета, в нашем примере были рассмотрены основные структурные изменения в объеме товарооборота на предстоящий период, а именно сделана ставка на реализацию товаров алкогольной группы, предусмотрен рост объемов товарооборота, валового дохода. Следует отметить, что прирост валового дохода предусмотрен не за счет роста наценки, а за счет роста объемов реализации товаров. На предстоящий период запланировано снижение уровня наценки, в целях усиления конкурентоспособности предприятия, на 1% от уровня прошлого периода. Однако увеличение денежных средств предприятия должно произойти не только за счет увеличения объемов реализации, но и за счет поступления средств от реализации товаров по просроченной дебиторской задолженности, в связи, с чем планируется погасить частично сумму по долгосрочным займам.

Таким образом система управленческого учета создается для управления конкретным предприятием и не может регулироваться обязательными для всех нормами и стандартами.

Не нужно насильственно, в обязательном порядке, вводить управленческий учет во всех российских организациях. Но нельзя запрещать его введение. Кто считает управленческий учет полезным для внутрихозяйственного управления, пусть организует его обеспечивает эффективное управление своей организацией.

Если обобщить понятие содержания управленческого учета то его можно свести к следующему:

1. Прогнозирование, нормирование, планирование и учет производственных затрат, калькулирование себестоимости, прогнозирование долгосрочных расходов на капитальные вложения.

2. Контроль и анализ расходов по разным направлениям, отклонений от норм и смет, динамики показателей

3. Планирование. учет и анализ доходов и результатов деятельности по направления и подразделения,

4. Формирование внутренней количественной информации для использования в оперативном управлении хозяйственной деятельностью, контроле действий и стимулировании персонала.

Хорошо организованный управленческий учет, адекватно соответвующий условиям деятельности компании, обеспечивает не только контроль ее работы, но и улучшение ее результатов в будущем.

**Литература.**

1. О бухгалтерском учете. Закон РФ от21.11.1996г., №129-ФЗ.
2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ. Приказ Минфин РФ от 29.07.1998г., №34н. В редакции Приказов Минфин РФ от 30.12.1999г.,№107н, от 24.03.2000г.,№31.
3. Положение по бухгалтерскому учету “Учетная политика организации” (ПБУ 1/98). Приказ Минфин РФ от 09.12.1998г., №60н. В редакции Приказа Минфин РФ от 30.12.1999г., №107
4. Положение по бухгалтерскому учету “Бухгалтерская отчетность организации” (ПБУ 4/99). Приказ Минфин РФ от 06.07.1999г., №43н.
5. Положение по бухгалтерскому учету “Учет основных средств” (ПБУ6/97). Приказ Минфин РФ от 03.09.2000г., №31н.
6. Положение по бухгалтерскому учету “Доходы организации (ПБУ9/99). Приказ Минфин РФ от 06.05.1999г., №32н. В редакции Приказа Минфин РФ от 30.12.1999г., №107н.
7. Положение по бухгалтерскому учету “Расходы организации” (ПБУ 10/99). Приказ Минфин РФ от 06.05.1999г., №33н. В редакции Приказа Минфин РФ от 30.12.1999г.,№107н.
8. Алексеева М.Л. Планирование деятельности фирмы. – М.: Инфра – 1997.
9. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта – М.: Финансы и статистика 1998 – 112 с.
10. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Финстатинформ, 2000
11. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: Данилов и К, 2000.- 308 с.
12. Егоров Ю.Н. Планирование на предприятии. – М.: 2001.
13. Ильин К.Д. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: 1998.
14. Ильин К.Д., Лисицкая О.С. Планирование на предприятии: в 2-х частях, ч.2: Тактическое планирование. М.: 2000.
15. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ – М.: “Приор”, 1997 – 160 с.
16. Карпова Т.П. Основы управленческого учета. М: Инфра – М,1999
17. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник. – Аудит, ЮНИТИ, 1999.- 310 с.
18. Николаева Е.О, Шишкова Т.В. Управленческий учет: Учебное пособие. – М.: УРСС, 2000.
19. Рей В.В, Палий В.П. Управленческий учет М.: Инфра – М, 1997.
20. Управленческий учет: Учебное пособие/Под редакцией А.Д. Шеремета. – М. – ИД-ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.
21. Хорнген Ч.Т., Фостер ДЖ. “Бухгалтерский учет: управленческий аспект” под редакцией Соколова Я.В. – М.:Финансы и статистика, 1999 – 416 с.
22. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности./ под редакцией М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.