



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
направление (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:
50,13 % авторского текста

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО
Тарабукина Анастасия Александровна

Работа Корнеева к защите
« 24 июня 2019 г.
зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Научный руководитель:
Корнеева Нина Геннадьевна

Челябинск 2019

Оглавление

Введение.....	3
1. Современное состояние и структура отрасли контактной коррекции и перспективы ее развития	6
1.1 История возникновения контактных линз и истоки формирования рынка контактной коррекции.....	6
1.2 Структура современного рынка контактной.....	10
1.3 Бюджетирование на предприятии: методы, организация и виды бюджетов.....	18
2. ООО «Оптик-Центр-Венд» его место на рынке контактной коррекции.....	24
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Оптик-Центр-Венд».....	24
2.2 Анализ микро и макросреды.....	29
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	34
3. Система бюджетирования ООО «Оптик Центр Венд» и основные направления по повышению ее эффективности.	54
3.1 Существующая система бюджетирования на предприятии.	54
3.2 Разработка бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств ООО «Оптик-Центр-Венд».....	58
3.3 Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию бюджетирования в ООО «Оптик-Центр-Венд».....	66
Заключение.....	74
Список используемой литературы.....	78
Приложения.....	82
Приложение А.....	83

Введение

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ. Контактная коррекция— одна из новейших отраслей для развития экономики России. В сфере оптики сегодня реализуются новые программы, совершенствуется инфраструктура, активно привлекаются инвестиции. Офтальмология в целом выходит в лидеры мировой экономике, обеспечивая новые пути развития современного рынка. Эта отрасль экономики развивается быстрыми темпами, вот почему объектом профессионально-производственной практики был выбран интернет-магазин ООО «Оптик-Центр-Венд».

Бюджетирование - это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей. Известно, что цели компании достигаются коллегиально, и бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей.

На сегодняшний день коммерческие организации хозяйствуют на свой страх и риск. Чтобы отследить затраты и доходы на предприятии, спрогнозировать будущую картину экономического развития организации, принимать грамотные управленческие решения вводится система бюджетирования.

Особо следует выделить бюджетирование как важнейшее связующее звено между стратегическим и оперативным управлением всеми хозяйственными операциями, направленное на координацию экономических процессов предприятия и, как следствие, на повышение его конкурентоспособности. Таким образом, аргументирована необходимость бюджетирования для организаций различных отраслей, этим и определяется актуальность выбранной темы.

В данной работе будет рассмотрена система бюджетирования в интернет-магазине контактной коррекции ООО «Оптик-Центр-Венд».

Степень разработанности проблемы. Проблемы ведения управленческого учета и в частности бюджетирования являются предметом исследования отечественных и зарубежных экономистов.

Методические основы ведения бюджетирования на предприятии предлагают как зарубежные авторы, такие как У. Брэдик, С. Фишер, так и отечественные – М.Е. Вершина, А.В. Афанасьев, Б.А. Аникеев, В.В. Бочаров и другие.

Существенный вклад в разработку практических проблем ведения управленческого учета применительно к российским предприятиям внесли И.Г. Немцов, О.Н. Волкова, В.М. Ванин и другие авторы.

Актуальность темы и ее недостаточная научная разработанность определили цель, задачи, область, объект и предмет исследования.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ состоит в разработке практических рекомендаций по совершенствованию формирования и исполнения бюджета интернет-магазина контактной коррекции.

ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ НЕОБХОДИМО РЕШИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

- 1) исследовать современное состояние рынка контактной коррекции;
- 2) проанализировать организационно-экономическую деятельность предприятия;
- 3) проанализировать существующую систему бюджетирования на предприятии;
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ – Общество с ограниченной ответственностью Интернет-магазин контактной коррекции «Оптик-Центр-Венд» (ООО «Оптик-Центр-Венд»).

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ – совершенствование бюджетирования на предприятии для повышения эффективности его деятельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКУЮ И МЕТОДИЧЕСКУЮ ОСНОВУ ИССЛЕДОВАНИЯ составляют современные теоретические концепции и практические разработки зарубежных и отечественных авторов в области бюджетирования и управленческого учета, позволяющие использовать преимущества внедрения системы для повышения эффективности деятельности компании.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в процессе внедрения бюджетирования в ООО «Оптик-Центр-Венд» и на аналогичных предприятиях.

СТРУКТУРА И ОБЪЕМ РАБОТЫ. Выпускная квалификационная (дипломная) работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений; содержит 16 таблиц и 6 рисунков. Общий объем работы – страниц машинописного текста. Список использованных источников и литературы включает наименований.

1 Современное состояние и структура отрасли контактной коррекции и перспективы ее развития

1.1 История возникновения контактных линз и истоки формирования рынка контактной коррекции

Хороший управленец должен знать структуру рынка и сам бизнес. В особенности если бизнес напрямую связан с рынком контактной коррекции и офтальмологией в целом. Чтобы понять структуру рынка и бизнеса в целом, нужно в первую очередь знать истоки формирования рынка контактной коррекции, а так же историю возникновения контактных линз.

Первичные попытки создания контактных линз предпринимались еще в далёком XVI в. Первопроходцем в этих попытках был сам Леонардо да Винчи. Существует архив с эскизами мастера, датированными от 1508 г. с подробными чертежами устройства, предположительно разработанные для коррекции зрения. Согласно эскизам оптическая система должна была устанавливаться на глаз и создавать корректировку зрения. Историки предполагают, что именно это изобретение Леонардо да Винчи легло в основу создания современных контактных линз и офтальмологических открытий в целом.

Однако идея мастера не нашла должного внимания и признания в то время и в последствие была благополучно забыта почти на 400 лет.

В 1801г Томас Юнг, опираясь на чертежи Леонардо, при создании новой версии изобретения усовершенствовал некоторые детали, а именно применил более короткую трубку, наполненную водой с линзой. При приставлении к глазу она компенсировала недостатки рефракции. Разработки Юнга стали непосредственным стимулом для первоначальной оптической коррекции астигматизма. Уже в 1823 г. опираясь на исследования Томаса Юнга, Джон

Гершель не только описал роговичные линзы, но и показал их оптическую выполнимость.

Промежуточным этапом в истории контактной коррекции принято считать появление в конце XIX в. такое новшество в контактной коррекции как гидроскоп основанного на трубке Декарта-Юнга. Эти громоздкие с виду приборы использовались для коррекции зрения при деформации роговицы глаза. Данные изобретения представляли собой герметичные очковые системы с полумаской, соприкасающиеся с глазом с помощью жидкости в подочковом пространстве. Но к сожалению данные разработки не получили широкого признания и интереса, поскольку были слишком громоздкими и неудобными. А так же при использовании гидроскопов, у людей возникала мацерация кожи вокруг глаз. Однако в некоторых случаях необходимость в улучшении зрения была достаточно велика, что некоторые пациенты все же использовали их.

В 1887 г. взяв за основу идею Леонардо да Винчи, немецкий стеклодув Фридрих Мюллер, посчитал необходимым создать стеклянную линзу, с целью помочь своему знакомому, у которого к несчастью отсутствовало веко. Тогда Мюллером была изготовлена линза сферической формы, которая впоследствии была помещена в глаз. Линза являлась своеобразной защитой для глаза, а также препятствовала потере влаги. Прожив с защитной линзой 20 лет, знакомый Мюллера стал замечать, что с возрастными изменениями, под стеклянной линзой острота зрения была лучше. После этого Мюллер занялся разработкой и изготовлением подобных линз, помогая людям у которых возникали проблемы со зрением. Эти линзы представляли собой протезы, которые повторяют форму глаза. Часть линзы, которая прилегает к склере, была выполнена из белого стекла, а над зрачком из прозрачного.

Уже в 1889 г. появился термин «роговичные линзы» когда немецкий офтальмолог Август Мюллер применил его в своей диссертации. Однако описанные им линзы все же были склеральными.

Все три пионера контактной коррекции применяли склеральные контактные линзы, подобные глазным протезам с большим диаметром (от 20 мм до 16 мм), состоявшие из непрозрачной части, опирающейся на склеру и центральной оптической части, преломляющей лучи. Подлинзовое пространство заполнялось глюкозой или физиологическим раствором.

В период с 1888 по 1948 гг. занимали лидирующие позиции в зарождающемся рынке контактной коррекции. В течение этих 60 лет лидерами по производству линз являлись такие компании как Muller из Висбадена, которые выдували линзы из стекла или же шлифовались и полировались на предприятии «Carl Zeiss». Упоминания о роговичных стеклянных линзах есть в период с 1912 по 1923 гг., которые производились оптическим предприятием «Carl Zeiss». Однако в то время роговичные линзы не получили должного внимания поскольку, они должны были удерживаться на глазах только за счет капиллярного притяжения, но тяжесть стеклянной линзы и неравномерная поверхность создавали серьезные трудности при ношении. Поэтому склеральные линзы зачастую вымещали роговичные с рынка потребителей контактной коррекции в начале XX в.

В начале 20-х годов по предложению W. Stock, L. Heine, M. Rohr, компания Carl Zeiss, выпустила наборы склеральных линз. При помощи таких наборов с линзами разных параметров, можно было подбирать оптимальную форму для глаз пациента. Существовал и другой способ подбора линз, а именно – по слепкам с глаза. Впервые слепки с живых глаз были выполнены еще в 1889 г. В дальнейшем этот метод использовался, но уже с иными вариантами воссоздания данного метода. В процессе применяли парафин, масло какао, пластические материалы такие как: дентакол, негокол, зелекс и пр. К слову в начале XX в. методы подбора линз была довольно тяжелыми для пациентов.

Первым, кто применил новые синтетические материалы для контактных линз был американец по происхождению W. Feinbloom. Удобство в обработке,

лёгкость и хорошая совместимость с тканями глаза стало отличным стартом для дальнейшего развития контактной коррекции.

С течением времени появление оптических пластмасс помогло уменьшить вес линз вдвое, что способствовало для развития роговичных линз, для которых вес стекла ранее был большой проблемой в отличие от склеральных линз.

С появлением роговичных контактных линз произведенных из новейших материалов началось быстрое развитие контактной коррекции зрения, а так же открылись пути для новых исследований. На основании исследований совершенствовалась конструкция контактных линз. Так в 1950 г были изобретены новые линзы, которые стали называться двухрадиусными. В более позднее время были созданы линзы, внутренняя поверхность в которых была асферической и лучше подстраивалась под форму роговицы.

В конце 50-х годов учеными был создан прозрачный материал на гидрофильной основе с почти 40% влагосодержанием, из которого изловили первоначальную партию линз для испытаний и опытов. Изначально этот материал был использован для разработки орбитальных имплантатов.

А уже в 1966 г. американская компания «Vausch & Lomb» проявив интерес к разработкам ученых в этой сфере, выкупила патенты и приступила к процессу промышленного производства мягких контактных линз. Мягкие контактные линзы вследствие эластичности материала, из которого они изготавливаются, облегают роговицу. Что в совокупности упрощает подбор линз, поскольку в отличие от жестких контактных линз, мягкие спокойно меняют свою форму, подстраиваясь под параметры глаз пациента. Такая разработка открывает возможности для выпуска нескольких вариантов стандартных линз, которые очень удобно использовать в промышленном производстве. Данное новшество в области контактной коррекции позволяет упростить подбор линз и может обеспечить линзами большее количество людей.

Именно с этого момента начинается развитие рынка контактной коррекции, которое не останавливается и по сей день. Конечно же, разработки в области контактных линз идут и сейчас, в наше время линзы используются не только для коррекции зрения, но так же долю на рынке контактной коррекции занимает область цветных контактных линз, разнообразию которых сейчас нет и предела. Но мало кто знает, что первыми цветные контактные линзы на себе испытали голливудские актеры начало 40-х гг., вынужденная необходимость и немного фантазии, сыграли свою решающую роль в создании абсолютно новой ветке развития контактной коррекции. И кто знает, может в ближайшие годы на рынке появится что-то абсолютно новое, ведь прогресс развития контактной коррекции не стоит на месте и структура современного рынка меняется день ото дня.

1.2 Структура современного рынка контактной коррекции

После того как в XX в. произошел прорыв в области создания и разработки мягкой контактной коррекции, который дал толчок для дальнейшего развития промышленного производства контактных линз, рынок контактной коррекции стал развиваться очень быстро.

На сегодняшний день более 3% населения планеты пользуется контактными линзами. Созданные в далеком XIV в. первые разработки линз, на сегодня открывают новый взгляд на мир для многих людей. Давая возможность заниматься спортом, становится летчиками, а так же менять и освежат свой образ. В XXI в. контактная коррекция стала неотъемлемой частью жизни для многих.

Но что же такое контактные линзы, из каких материалов они сделаны, какие виды линз существуют и чем они отличаются друг от друга?

Редко кто из потребителей контактных линз задает себе подобные вопросы. Но для специалистов в области управления компаниями, связанными с контактной коррекцией такие вопросы должны быть изучены от и до.

Поскольку структура рынка в данном производственном сегменте становится ясна, только при знании особенностей, разновидностей и возможностей контактных линз. Стоит подробнее изучить один из главных продуктов рынка контактной коррекции, а так же больше узнать о лидирующих производителях. После того как общая структура сегмента будет изучена и сформирована, можно будет перейти к разбору статистических данных собранных за 2018 год.

В целом линзы можно разделить на мягкие и жесткие. Контактные линзы (жесткие и мягкие) – это маленькая обладающие оптическим свойством и надеваемая непосредственно на глаз. Контактные линзы изготавливаются из проницаемого для кислорода материала. Задняя поверхность линзы повторяет форму роговицы глаза и отвечает за посадку, а передняя поверхность корректирует неправильную оптическую систему глаза, что позволяет четко видеть.

Для чего нужны контактные линзы. Мягкие и жесткие контактные линзы используются для коррекции нарушений зрения - близорукости, гиперметропии, астигматизма. При правильном подборе и использовании контактные линзы обладают целым рядом преимуществ перед очками.

- Контактные линзы обеспечивают более высокую остроту зрения, чем очки, без искажений и аберраций. По сравнению с очками контактные линзы значительно расширяют поле зрения.
- Диапазон коррекции контактными линзами значительно шире, чем у очковой или хирургической, от +20,0 до -20,0 диоптрий.
- Контактные линзы не ограничивают свободу, позволяют вести активный образ жизни, заниматься спортом.

Показания к ношению контактных линз.

1. близорукость и дальнозоркость от слабых до высоких степеней. Линзы позволяют достичь более высоких показателей остроты и качества зрения, чем очки.

2. непереносимость очковой коррекции зрения.

3. большая разница в остроте зрения правого и левого глаза (больше 2,5 диоптрий). В этой ситуации очки не позволяют добиться максимальной коррекции;

4. афакия (отсутствие хрусталика) после удаления катаракты, травмы или врожденного дефекта глаза;

Кроме того, с помощью контактных линз можно изменять цвет глаз с косметическими целями.

Классификация контактных линз.

По материалам:

1. Жесткие контактные линзы

- Газопроницаемые
- Газонепроницаемые

2. Мягкие контактные линзы

- Гидрогелевые
- Silicon-гидрогелевые

По методу производства:

1. Точение

2.. Центробежное формование

3. Комбинированный метод

По режиму ношения:

1. Линзы дневного ношения (DW daily wear) – эти линзы можно носить 8-12 часов в день, спать в этих линзах нельзя

2. Линзы гибкого режима ношения (FW flexible wear)- иногда допускают возможность сна в линзах (обязательно проконсультируйтесь с врачом – могут быть индивидуальные ограничения,зависящие от состояния ваших глаз).

3. Линзы пролонгированного ношения (EW extended wear)– можно носить до 7 суток непрерывно (6 ночей, 7 дней). Если Вы выбираете данный режим ношения, в период адаптации (1 месяц) Вам будет необходимо постоянное наблюдение врача.

4. Линзы непрерывного ношения (CW continuous wear) – допускается не снимать до 30 суток подряд; при сертификации этих линз существуют значительные ограничения, в России доступны только 2 контактные линзы для непрерывного ношения.

По сроку замены:

1.Традиционные контактные линзы – изготавливаются методом точения, выпускают в стеклянных флаконах, срок службы от 6 месяцев до 1 года.

2.Контактные линзы плановой замены

- линзы плановой замены – выпускаются в блистерах, заменяются обычно 1 раз в 3 месяца.

- линзы частой плановой замены – замена линз 1 раз в месяц и чаще, выпускаются в блистерах.

3. Одноразовые контактные линзы – такие линзы одевают утром, снимают вечером и выбрасывают, выпускаются в блистерах.

Срок замены линз зависит от материала, из которого они изготовлены, дизайна линзы и метода производства.

Перенашивать линзы, дольше срока предписанного производителем, категорически запрещается, так как при этом во много раз повышается риск развития осложнений.

Подбор контактных линз для коррекции зрения – медицинская процедура, которую имеет право проводить только врач офтальмолог.

Контактные линзы нельзя просто купить, основываясь на рецепте предыдущих очков. Для того чтобы линза идеально соответствовала поверхности глаза необходимо знать определенные параметры роговицы (диаметр и радиус кривизны). Для измерения этих параметров применяются специальные офтальмологические приборы (вот почему, даже цветные линзы без оптической силы тоже должен подбирать врач).

Учитывая, что подбор линз для клиентов осуществляется под надзором врача офтальмолога, специфика работы в данном сегменте рынка усложняется в несколько раз, предполагая индивидуальный подход к каждому отдельно взятому клиенту. Исходя из полученных данных о структуре контактных линз, появляется ряд новых вопросов. Кем является основной потребитель рынка контактной коррекции. Какие линзы пользуются большим спросом и какие производственные компании лидируют на рынке контактной коррекции в наше время.

И так, каков же облик современного потребителя рынка контактной коррекции? В первую очередь хотелось бы отметить, что за последние десять лет, в целом, средний возраст клиентов использующих контактные линзы на постоянной основе, в рамках российского рынка, остается почти неизменным. Колебания статистических данных из года в год происходит от 24 до 28 лет. Возрастной разбег получается не большим, всего 4 года, а возрастная категория

потребителей остаётся в рамках достаточно молодежи. Это связано в первую очередь с тем, что контактные линзы, особенно мягкие, дают возможность свободы действий и комфорта, при этом, не задумываясь об ограничениях которые возникают при ношении очков. В то же время контактные линзы помогают выглядеть лучше и свежее за счет изменения цвета глаз, как известно для молодых людей внешний облик очень важен.

Что же всё таки говорит статистика на 2018 год. По результатам маркетинговым исследований на 2018 год средний возраст потребителя контактной коррекции составляет 26 лет. Внушительную долю потребителей составляют женщины, около 57% из числа всех потребителей по данным статистики на 2018 год. Первичный подбор контактных линз для клиента на 2018 год, колебался от 40% до 44% от общего количества пользователей контактной коррекции. Всё больше людей с каждым годом приходят к выводу, что контактные линзы являются оптимальным вариантом для повседневного комфортного корректирования дефектов зрения. К слову в 2011 году количество первичных подборов линз под клиента составляла всего 36% из общей доли потребителей.

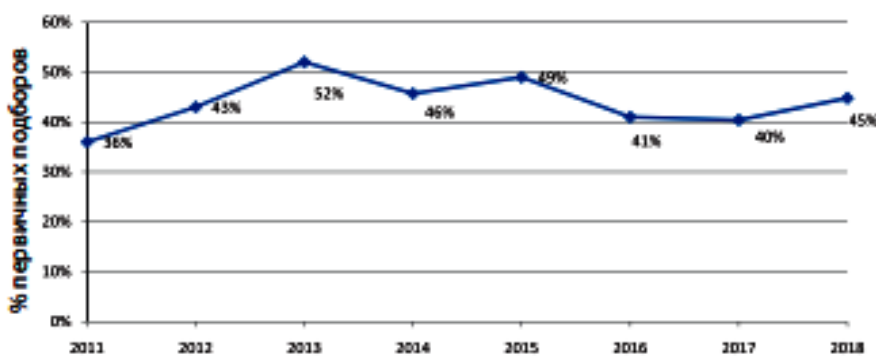


Рисунок 1 Динамика изменения доли первичных подборов

Доля первичного подбора линз в области цветной коррекции в 2018 году как и в прошлые периоды была незначительной от общей доли покупателей. Всего 2%. В период с 2014 по 2017 год процент покупателей менялся от 1% до 2% в целом. Но в рамках мирового масштаба рынка контактной коррекции,

процент первичных подборов цветных контактных линз был значительно больше, чем на территории России -10% (на 2017 год).



Дополнительно в ходе маркетинговых исследований в 2018 году была представлена информация о распределении по частоте замены контактных линз. Ниже представлены схематические результаты исследований по данному направлению.

Рисунок 2 Распределение назначенных мягких контактных линз по частоте замены

Как показали дальнейшие исследования структуры рынка на 2018 год, процентная составляющая однодневных контактных линз начиная с 2017 года и по сей день остается на уровне 17%. Так же никаких серьезных колебаний не произошло с двухнедельными линзами(процентная составляющая колеблется от 35% до 37%), а также с линзами ежемесячного ношения(от 43% до 45%) Линзы более длительного ношения, такие как Optima на 3 месяца или же долгие линзы с более длительным сроком ношения, на данный момент почти не подбираются и сами клиенты всё реже приобретают подобные линзы.

На сегодняшний день процентная составляющая однодневных контактных линз, как мы уже успели выяснить, исходя из проведенных исследований рынка на 2018 год, составляет 17% от общего оборота контактной коррекции, лидирующие позиции занимают такие линзы как: Acuvue Oasys 1 Day (доля которых составляет 28%), Acuvue TruEye 1 Day (доля этих линз на рынке в 2018 году составила 17%). А так же за 2018 год были замечены изменения в

показателя линз Dailies Total 1, начиная с 2017 процент спроса на данные линзы увеличился с 6% в 2017 году до 28% в 2018 году. Среди линз ежемесячного ношения лидируют линзы Air Optix (по данным за период с 2017 по 2018 год процент спроса на данные линзы составил 44%, от общего сегменте ежемесячных линз плановой замены). Среди двухнедельных линз несомненно лидируют Acuvue Oasys в упаковках на 6, 12 и 24 блистера, их процентная составляющая в области линз двухнедельного ношения составляет 100%.

Среди линз по результатам исследований в независимости от срока ношения абсолютным лидером в 2018 году стали линзы Acuvue Oasys их процентная составляющая спроса составила 47 %.

По итогам исследования, в рамках структуры рынка контактной коррекции, можно сказать о следующем: начавшийся так стремительно в 2013 году рост спроса на контактные линзы постепенно застопорился и вероятно в последующие годы будет уменьшаться, именно поэтому организаций занимающимися исключительно контактной коррекцией необходимо придумать пути реструктуризации своей направленности и политики управления и продаж в целом. Но чтобы выявить конкретные проблемы необходимо начать с самого основного, а именно бюджета организации. Грамотная политика бюджетирования способна выявить на любом предприятии существующие проблемы и пути их решения. Начав с бюджетирования можно в конечном итоге выявить проблему в персонале, сервисе или даже в номенклатуре отдельно взятой организации.

1.3 Бюджетирование на предприятии: методы, организация и виды бюджетов

Последние несколько лет популяризации бюджетирования уделялось большое влияние. Бюджетирование позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить её общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные.

В бюджетах отражены цели и задачи компании. Поэтому, в процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по достижению запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и использования хозяйственных средств компании на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации, а также в результате формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов компании [10, с.154].

Методы бюджетирования могут быть представлены следующим образом:

- нормативный метод - формирование норм и лимитов использования ресурсов;
- балансовый метод - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;
- метод экстраполяции – распространение выявленных в прошлом тенденций развития на будущий период;
- метод интерполяции – составление плана исходя из поставленной цели, состояния организации на перспективную дату;
- метод факторного анализа - расчет влияния важнейших факторов на формирование отклонений;

- матричный метод - построение моделей взаимосвязей между подразделениями и управленческими показателями.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п. [65, с.26]

К двум основным, «идеологически» отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз».

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных.

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности. В целом бюджетирование «сверху вниз» является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты содержащие в себе черты обоих вариантов[53, с.153].

Классификация бюджетов представлена следующим образом:

- Долгосрочные и краткосрочные бюджеты.

По различным мнениям, «горизонт прогнозирования» на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными - от полугода до года.

Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы «прокатывается» вперед еще на один период [7, с.201].

Причем если краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

- Постатейные бюджеты.

Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

- Бюджеты с временным периодом.

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции. К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто

неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

- Гибкие и статичные бюджеты.

При составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений.

- Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем.

Бюджет с нулевым уровнем - это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля». В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом.

Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основным из которых является опасность образования «застойных участков», тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы [55, с.230].

Таким образом, с помощью бюджетов осуществляется контроллинг экономической системы - управление по отклонениям от запланированных (нормативных) показателей. В качестве показателей могут использоваться статьи затрат в бюджетах, значения чистой или маржинальной прибыли, рентабельность, себестоимость, объем выручки, производительность и др.

Чтобы рассчитать отклонения, должны быть заданы нормативы расхода материалов, нормочасы работы персонала, оборудования, квоты на продажу и т. д. При оперативном управлении, анализируя отклонения, можно ответить на

вопросы, как каждое подразделение прожило очередной день: в «плюс» или в «минус», заработало прибыль или оказалось в убытке. Более того, анализируя отклонения, можно определить, какие факторы повлияли на результат (условия производства, конкурентоспособность, уровень риска, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, оборачиваемость активов, запасы на складе, тенденции положения на рынке, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности), и кто несет ответственность за неблагоприятные отклонения [4, с.56].

Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования. В любом случае выделяются такие стратегические аспекты, как ресурсы организации, поведение конкурентов и особенно текущий и проектируемый рыночный спрос. Количественное выражение планов, составленных после проведения стратегического анализа, и называется бюджетом.

Новое в технологии бюджетирования видится как системный подход и формулирование внешних целей предприятия с помощью финансового анализа. Первый принцип: бюджетом занимаются все менеджеры фирмы в отделах продаж, снабжения, маркетинга, производства, инвестиций и проч. Каждый не только готовит свою часть финансового плана, но и отвечает за показатели, на основе которых оценивается работа самого менеджера и возглавляемого им подразделения.

Второй важнейший принцип бюджетирования заключается в том, что работа с бюджетом не заканчивается после того, как менеджеры подготовили бюджеты подразделений, а можно сказать, только начинается [26, с.120].

В современных организациях многие задачи могут быть реализованы в системе управленческого анализа - внутреннего экономического анализа, нацеленного на оценку как прошлых, так и будущих результатов хозяйствования

структурных под-разделений организации. Для того чтобы построить на предприятии систему бюджетного управления, необходимо заложить методологию управления финансами.

Сначала прорабатываются и регламентируются структура центров финансового учета компании, структура бюджетов и другие важные методологические области. Далее наступает черед автоматизации, который заключается в выборе и внедрении программного решения, которое станет надежным инструментом поддержки построенной системы управления финансами компании [48, с.156].

Процедура составления, консолидации и обработки бюджетов реализуется в программных продуктах, например, в 1С:УПП (Управление производственным предприятием).

При внедрении бюджетирования финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Руководитель имеет возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

2 ООО «Оптик-Центр-Венд» его место на рынке контактной коррекции

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Оптик-центр-Венд»

ООО «Оптик-центр-Венд» осуществляет свою деятельность под руководством Руководителя, Павловой Марии Алексеевны.

В своей деятельности ООО «Оптик-центр-Венд» руководствуется Законодательством Российской Федерации. Основная задача интернет-магазина — оказание качественных и доступных услуг населению Челябинска, а именно продажа и доставка контактных линз, растворов, капель и аксессуаров.

История «Оптик-Центр» началась в 1999 году с небольшого офтальмологического кабинета на ул. Васенко, 4. Со временем кабинет превратился в полноценный салон оптики с собственным кабинетом врача-офтальмолога и мастерской по изготовлению очков.

Сегодня «Оптик-Центр» это сеть салонов оптики, расположенных в разных районах города. В ассортименте салонов представлены оправы, солнцезащитные очки, аксессуары для очков, контактные линзы и средства по уходу за ними.

В каждом салоне любой желающий может проверить зрение и подобрать себе очки или линзы, опытный консультант поможет выбрать оправу по вкусу, а врач расскажет о правилах использования очков и контактных линз.

В салонах работают 4 мастерские, в которых изготавливаются очки от простых до самых сложных рецептов, и проводится ремонт очков.

В 2007 году была открыта первая офтальмологическая клиника «Оптик-Центр».

Сейчас в составе группы компаний «Оптик-Центр» работают 4 диагностических центра офтальмологической клиники и один хирургический центр, расположенный в собственном здании на ул. 40 лет Октября, 15.

За все время работы было проведено более 80 000 обследований и 20 000 операций. Офтальмологическая клиника владеет самыми передовыми технологиями и современным оборудованием, что позволяет предоставлять широчайший спектр услуг: лазерная коррекция зрения, хирургия катаракты и глаукомы, ортокератология и др. Все врачи офтальмологической клиники имеют высшую квалификационную категорию и многолетний опыт работы.

В 2008 году компания «Оптик-Центр» запустила новый проект – салоны оптики «Очки и Мода». В ассортименте салонов «Очки и Мода» представлены брендовые коллекции оправ и солнцезащитных очков от ведущих Домов моды.

Здесь, в обстановке VIP-зала, можно подобрать себе очки из последних коллекций ведущих брендов. Опытный консультант поможет определиться с выбором, учитывая индивидуальные требования клиента.

В этом же году были открыты детские кабинеты и кабинеты охраны зрения, где профессиональный детский врач-офтальмолог проверит зрение Вашему ребенку и назначит лечение. В кабинетах охраны зрения можно пройти аппаратно-компьютерное лечение, которое может помочь улучшить и даже восстановить зрение как детям, так и взрослым.

3 февраля 2012 года был запущен новый проект - интернет-магазин контактных линз. В ассортименте интернет-магазина представлены контактные линзы и средства по уходу за ними от ведущих производителей по низким ценам с возможностью бесплатной доставки.

Миссия – понятие, отражающее предназначение организации и ее философию.

Миссия компании: «Мы работаем для того, чтобы Вы лучше видели и выглядели», поэтому политика работы направлена, в первую очередь, на удовлетворение потребностей клиентов.

Каждый сотрудник стремится сделать все, чтобы потребитель не только получил необходимую консультацию, услугу или товар, но и чувствовал заботу и внимание.

Все сотрудники ООО «Оптик-центр-Венд» — это:

- профессионалы своего дела, уважающие и ценящие Клиента;
- специалисты полные энтузиазма и решимости;
- Люди, чьи действия направлены на обеспечение высочайшего уровня услуг, на основе глубокого понимания закона и практики, постоянно повышающие свою квалификацию.

Рыночный сегмент деятельности компании: медицина, здоровье, красота.

Предлагаемая продукция и услуги: оптики с собственным подразделением изготовления очков, медицинские офтальмологические услуги, оптическая продукция.

Ценности компании: 1. Инновации. Рост компании и основное направление дальнейшего развития. 2. Покупатель. Удовлетворить потребности покупателя, 30 развитие долгосрочных отношений, основанных на доверии, с каждым.

3. Качество. Огромное количество способов улучшения качества.

4. Коллективная работа. Взаимопомощь сотрудников- эффективность и рост производительности труда.

5. Оперативность. Быстрая реакция компании на потребности общества.

6. Персонал. Внимание и мотивация со стороны руководства. Рост сотрудников в профессиональном плане, расширение области знаний.

7. Общество. Компания способствует тому, чтобы люди были здоровы.

8. Достоинство. Компания придерживается высоких этических и моральных принципов.

Целевые аудитории:

- 1) потребители контактных линз;
- 2) потребители корректирующих очков;
- 3) потребители солнцезащитных очков;
- 4) потребители солнцезащитных очков с диоптриями;
- 5) водители.

Основные функции менеджера в интернет-магазине:

- Составление путевого листа для курьеров ;
- Входящие исходящие звонки;
- Оформление заказов через программу 1С и согласование времени и места доставки;
- Составление заявок на контактные линзы для линзоматов;
- Оформление документации связанной с заказом и поставкой линзе в линзоматы;
- Консультирование по ассортименту и наличию товара;
- Своевременное оповещение клиентов о готовности заказов на филиалах.

Сотрудники Интернет-магазина.

№п/ п	Ф.И.О.	Должность
1.	Павлова Мария Алексеевна	Руководитель отдела Интернет-магазин
2.	Даренских Ирина Сергеевна	Старший менеджер
3.	Тарабукина Анастасия Александровна	менеджер
4.	Гутенёв Юрий	Курьер
5.	Зубков Сергей	Курьер
6.	Сырчин Сергей	Курьер

Изучив организацию в целом и отдельно взятого его подразделения интернет-магазина, мы можем сделать вывод о том , что подразделение интернет-магазин, является частью огромной организации включающую в себя группу компаний обеспечивающих клиентов рынка оптики полным спектром услуг, тем самым обеспечивая комфорт и удобство клиентам. Для дальнейшего

2.2 Анализ микро и макросреды

SWOT-анализ метод стратегического планирования, заключающийся выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths(сильные стороны),
- Weaknesses(слабые стороны),
- Opportunities(возможности),
- Threats(угрозы).

Сильные(S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа,(то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы(T)являются факторами внешней среды(то ест тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом это фактор внутренней среды, но законы о торговле неподконтрольны предприятию – это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально экономические объекты: отрасли экономики, государственно общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т.д. В своей дипломной работе я решила, изучит не только структуру подразделения интернет-магазина на базе компании «Оптик-Центр-Венд» но и заглянуть за границы рабочего пространства. Почему? По одной простой причине, большее, всегда влияет на меньшее. Или же наоборот, меньшее влияет на большее. Иногда для того чтобы получит точную картину происходящего, нужно отойти подальше и взглянут на картину в целом. Это сравнимо эффекту бабочки. То что кажется совершенно не связанным с одним месте, может отразиться в той или иной степени, например в

интернет-магазине, небольшом подразделении которое создавалось как интересный инновационный проект в рамках быстро развивающейся организации. И по иронии, изучении общей картины, начинается с микросреды организации.

Рассмотрим микросреду ООО «Оптик Центр» с помощью SWOT-анализа.

Таблица 2

SWOT-анализ компании «Оптик-Центр»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1)Наличие собственной сети оптик (местонахождение: любой район города) 2)Устойчивое положение на рынке 3)Широкий ассортимент оказываемых товаров или услуг 4)Возможность изготовления очков 5)Наличие фирменного стиля 6)Наличие маркетинговой стратегии 7)Наличие собственного интернет-магазина 8)Индивидуальный подход к клиенту 9)Участие сотрудников в тренингах, семинарах и тд.	1)Сезонность 2)Недостаток товаров, востребованных потребителем
	Внешние возможности	Имеющиеся угрозы
Внешняя среда	1)Уход с рынка компаний конкурентов, в связи с кризисной ситуацией в стране 2)Оптимизация технологий продаж, проведение семинаров 3)Включение новинок в спектр услуг к началу сезона 4)Формирование положительного имиджа	1)Неблагоприятная экономическая ситуация в стране 2)Усиление позиций компаний-конкурентов 3)Схожие с конкурентами

Основываясь на проведенном анализе, можно сделать вывод. Что у компании «Оптик-Центр» много сильных сторон и возможностей.

Но есть небольшой ряд негативных факторов, которые нужно устранять, стоит улучшить внимание потребителя к эксклюзивным товарам или новинкам, которые есть только в салоне «Оптик-Центр».

Все интернет-магазин активно используется для продвижения, поэтому потребителю не составит труда найти какую-либо информацию. А так же воспользоваться услугой данной платформы, например, после подбора первых контактных линз, можно обратиться в интернет-магазин и сделать заказ с доставкой на дом, в совокупности подразделение интернет магазина на базе компании «Оптик-Центра-Венд»

Но не стоит забывать, о том, что конкуренты так же используют необходимые навыки и знания, поэтому стоит изучить новые социальные медиа. И развивать новые возможности в условиях современного рынка контактной коррекции.

Рассмотрим основные элементы макросреды. Макросреда это совокупность политических, природных, экономических, культурных и прочих факторов, которые серьезно влияют на маркетинговую деятельность организации. Основные элементы макросреды: экономическая среда; демографическая среда; природная среда; технико-экологическая среда; политическая среда; культурная среда.

В PEST-анализе, подробно рассмотрим влияние каждого из факторов. Для проведения PEST-анализа, нами были выделены следующие факторы оценки макросреды компании. Политико-правовые факторы: состояние законодательства, регулирующего деятельность медицинских компаний; налоговая политика.

Экономические факторы: уровень инфляции; цены на энергоносители.
 Социально-культурные факторы: темпы роста населения; приверженность к здоровому образу жизни.

Технологические факторы: развитие и проникновение Интернета; развитие интернет-оптик.

В качестве экспертов выступают:

1.Власенко Артем Валерьевич – директор компании ООО «Оптик-Центр».

2.Бриль Светлана Васильевна – заместитель директора по мед.части.

3.Гаращук Елена Геннадьевна – руководитель отдела продаж.

Рассмотрим результаты PEST-Анализа в таблице 3.

Таблица 3

PEST-Анализ

Описание фактора	Влияние фактора (1-слабое, 2-среднее, 3-сильное)	Экспертная оценка			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3		
Политико-правовые факторы						
Состояние законодательства, регулирующего деятельность медицинских компаний	4	5	4	4	4	0.8
Налоговая политика	3	5	5	5	5	0.7
Экономические факторы						
Уровень инфляции	3	3	3	5	7.3	0.6
Цены на энергоносители	4	4	4	5	4.9	0.8

Продолжение таблицы 3 - PEST-Анализ

Социально-культурные факторы						
Темпы роста населения	4	4	4	4	4	0.4
Приверженность к здоровому образу жизни	4	5	5	5	5	0.9
Технологические факторы						
Развитие и проникновение Интернета;	4	3	3	4	4	0.5
Развитие интернет-оптик	3	4	4	4	4	0.8

По итогам PEST-анализа, можно выделить следующие факторы, которые оказывают более сильное влияние на макросреду ООО «Оптик-Центр».

1. Общество стремится к здоровому образу жизни, при этом определяя количество внимания и финансовых средств, готовых потратить на лечение и поддержание своего здоровья. Также данный фактор определяет спрос на сопутствующие товары: растворы для контактных линз, капли.

2. Интернет-оптики, оказывают больше позитивное влияние на ООО «Оптик-Центр», так как создают максимальные удобства для потребителя.

Подразделение интернет-магазина в рамках группы компаний ООО «Оптик-Центр» А если быть точнее, то в рамках компании «Оптик-Центр-Венд», осуществляет спектр услуг, которые в сфере контактной коррекции являются отличительными. Развитие новых направлений не стоит на месте и уже сейчас могут разрабатываться новые идею для реализации эффективной работы и организации комфорта клиентов компании.

2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Одной из основных задач анализа финансовой отчетности и в частности баланса является общая характеристика средств организации и источников их формирования. Информационной базой анализа результатов деятельности предприятия является форма № 2 бухгалтерской отчетности «Отчет о прибылях и убытках». Отчет о прибылях и убытках ООО «Оптик-Центр-Венд» подразделения интернет-магазина в период с 31 декабря 2015 года по 31 декабря 2017 года представлен в таблице 4.

Таблица 4

Отчет о прибылях и убытках ООО «Оптик-Центр-Венд» за 2015-2017 годы (в тыс. руб.)

Показатель	По состоянию на конец года		
	2015	2016	2017
Выручка (без НДС от реализации продукции)	1375,3	2007,5	2227,6
Себестоимость реализации продукции	750,1	1145,4	1295,3
Валовая прибыль	625,2	862,1	932,3
Коммерческие расходы	200,3	251,7	290,1
Управленческие расходы	204,7	340,2	356,6
Прибыль от реализации	220,2	270,2	285,6
Проценты к получению	23,1	25,4	29,8
Проценты к уплате	50,3	57,4	64,8
Доходы от участия в других организациях	28,5	33,1	29,7
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	118,3	154,3	161,3
Прочие внереализационные доходы	25,1	26,3	20,7
Прочие внереализационные расходы	34,6	37,1	26,4
Балансовая прибыль	58,6	90,9	114,2
Налог на прибыль	20,5	31,8	40,0
Чистая прибыль (убыток)	38,1	59,1	74,2
Отвлеченные средства	24,4	44,0	66,0
Нераспределенная прибыль отчетного периода	13,7	15,1	8,3

Чистая прибыль – часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, и реинвестиций в производство. Объем чистой прибыли зависит от объема валовой прибыли и величины налогов. Рост чистой прибыли в 2015-2017 годах показан на рисунке 3.

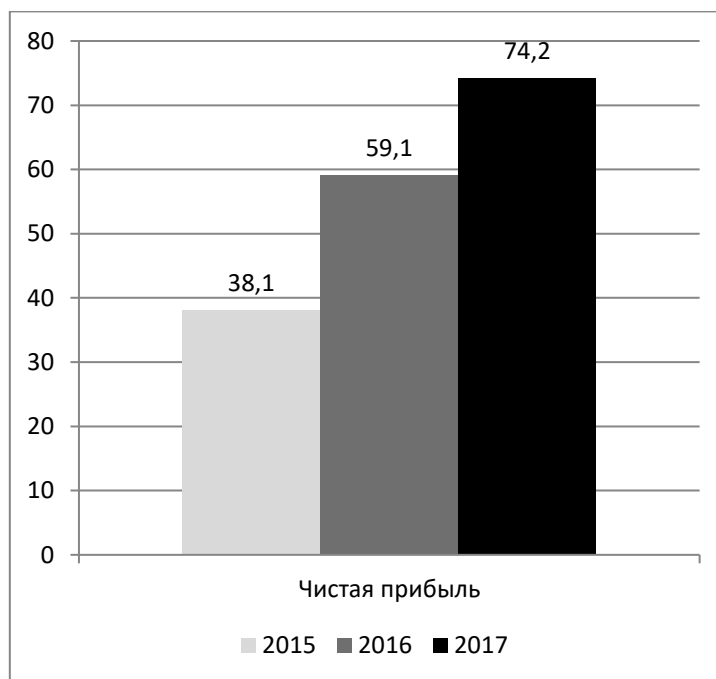


Рисунок 3 – Динамика роста чистой прибыли ООО «Оптик-Центр-Венд» в 2015-2017 годах

Валовая прибыль – общая, суммарная прибыль предприятия, полученная за определенный период от всех видов производственной и непроизводственной деятельности предприятия, зафиксированная в его бухгалтерском балансе; часть добавленной стоимости, которая остается у производителей после вычета расходов, связанных с оплатой труда и налогов.

На основании таблицы о прибылях и убытках можно сделать вывод о том, что выручка и чистая прибыль растут в течение рассматриваемого периода.

Рост валовой прибыли в 2015-2017 годах показан на рисунке 4.

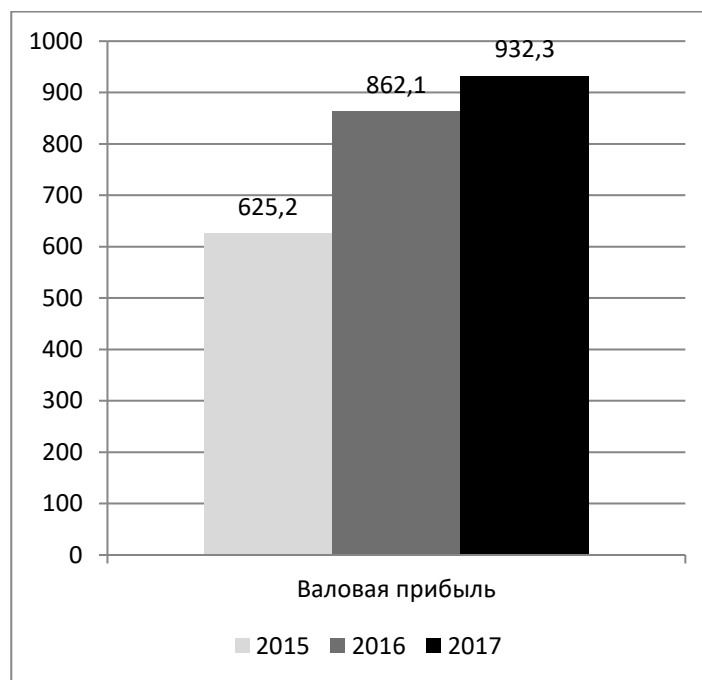


Рисунок 4 –Динамика роста валовой прибыли в 2015-2017 годах

Графики показывают планомерное увеличение чистой прибыли и валовой прибыли. В 2017 году чистая прибыль возросла по сравнению с 2016 годом на большее количество пунктов, чем выручка за тот же период. Это говорит о том, что были снижены расходы: управленческие расходы (не существенно возросли по сравнению с предыдущим периодом), прочие внереализационные расходы (уменьшились по сравнению с предыдущим периодом). Так же были снижены прямые затраты: себестоимость реализации продукции увеличилась незначительно в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Сам по себе рост чистой прибыли характеризует деятельность предприятия как довольно успешную. Однако, для того чтобы ответить на вопрос, чем вызвано это увеличение: просто абсолютным расширением масштабов деятельности или снижением затрат, более полным и рациональным использованием материально-вещественного и кадрового потенциала предприятия, необходимо провести анализ финансовой деятельности ООО «Оптик-Центр-Венд».

Вертикальный анализ позволяет проанализировать структуру, динамику изменения всех статей затрат и прибылей в общей выручке. Ценность данного

анализа заключается в возможности исследования во временном аспекте тенденций изменения результатов деятельности.

Вертикальный анализ показателей за 2015-2017 гг. ООО «Оптик-Центр-Венд» на основе данных «Отчета о прибылях и убытках» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Вертикальный анализ показателей ООО «Оптик-Центр-Венд» на основе данных «Отчета о прибылях и убытках» за 2015-2017 годы (в тыс. руб.)

Показатель	По состоянию на конец года					
	2015 г.	удельный вес	2016 г.	удельный вес	2017 г.	удельный вес
Выручка от реализации продукции	1375,3	53,92	2007,5	55,95	2227,6	56,40
Валовая прибыль	625,2	24,51	862,1	24,03	932,3	23,60
Прибыль от реализации	220,2	8,63	270,2	7,53	285,6	7,23
Проценты к получению	23,1	0,91	25,4	0,71	29,8	0,75
Доходы от участия в других организациях	28,5	1,12	33,1	0,92	29,7	0,75
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	118,3	4,64	154,3	4,30	161,3	4,08
Прочие внереализационные доходы	25,1	0,98	26,3	0,73	20,7	0,52
Балансовая прибыль	58,6	2,30	90,9	2,53	114,2	2,89
Чистая прибыль (убыток)	38,1	1,49	59,1	1,65	74,2	1,88
Отвлеченные средства	24,4	0,96	44	1,23	66	1,67
Нераспределенная прибыль отчетного периода	13,7	0,54	15,1	0,42	8,3	0,21
Итого доходов:	2550,5	100,00	3588	100,00	3949,7	100,00
Себестоимость реализации продукции	750,1	59,51	1145,4	61,46	1295,3	62,48
Коммерческие расходы	200,3	15,89	251,7	13,51	290,1	13,99
Управленческие расходы	204,7	16,24	340,2	18,25	356,6	17,20
Проценты к уплате	50,3	3,99	57,4	3,08	64,8	3,13
Прочие внереализационные расходы	34,6	2,74	37,1	1,99	26,4	1,27
Налог на прибыль	20,5	1,63	31,8	1,71	40	1,93
Итого расходов:	1260,5	100,00	1863,6	100,00	2073,2	100,00

Таким образом, к преимуществам вертикального анализа относится возможность:

- изучать результаты финансово-хозяйственной деятельности на основе относительных показателей, сглаживающих влияние субъективных внешних факторов, которое имеет место при работе с абсолютными показателями и затрудняет их сопоставление в динамики;
- проводить межхозяйственные сравнения различных организаций, различающихся по величине используемых ресурсов[43, с.104].

Вертикальный анализ показывает, что большой удельный вес в структуре доходов компании занимают прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, прибыль от реализации. Большой удельный вес в структуре расходов компании помимо себестоимости реализации продукции, занимают коммерческие и управленческие расходы. Таким образом, для увеличения прибыли нужно сокращать такие расходы.

Горизонтальный анализ показателей за 2015-2017 гг. ООО «Оптик-Центр-Венд» на основе данных «Отчета о прибылях и убытках» представлен в таблице 6.

Таблица 6

Горизонтальный анализ показателей ООО «Оптик-Центр-Венд» на основе данных «Отчета о прибылях и убытках» за 2015-2017 годы (в тыс. руб.)

Показатель	По состоянию на конец года					
	2015		2016		2017	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка от реализации	1375,3	100	2007,5	146,0	2227,6	162,0
Себестоимость	750,1	100	1145,5	152,7	1295,3	172,7
Коммерческие расходы	200,3	100	251,7	137,9	290,1	149,1
Управленческие расходы	204,7	100	340,2	125,7	356,6	144,8
Прибыль от реализации	220,2	100	270,2	166,2	285,6	174,2
Проценты к уплате	50,3	100	57,4	110,0	64,8	129,0
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	118,3	100	154,3	130,4	161,3	136,3

Продолжение таблицы 6 - Горизонтальный анализ показателей ООО «Оптик-Центр-Венд» на основе данных «Отчета о прибылях и убытках» за 2015-2017 годы (в тыс. руб.)

Прочие внереализационные доходы	25,1	100	26,3	104,8	20,7	82,6
Прибыль отчетного периода	58,6	100	90,9	155,1	114,2	194,9
Налог на прибыль	20,5	100	31,8	155,1	40,0	194,9
Чистая прибыль	38,1	100	59,1	155,1	74,2	194,9
Отвлеченные средства	24,4	100	44,0	180,4	66,0	270,4
Нераспределенная прибыль отчетного периода	13,7	100	15,1	110,0	8,3	60,4

Горизонтальный анализ является весьма эффективным по своим аналитическим возможностям. Для горизонтального анализа преобразуют абсолютные значения показателей баланса в относительные. Для этого данные на начало рассматриваемого периода по каждой статье активов и пассивов принимают за 100% и, исходя из этого, рассчитываются значения по статьям на конец рассматриваемого периода [44, с.301].

Горизонтальный анализ-это оценка темпов роста (снижения) показателей бухгалтерского баланса за отчетный период. Он помогает оценить темпы роста (или снижения) по каждой группе средств организации и их источников за рассматриваемый период.

Горизонтальный анализ заключается в построении одной или нескольких таблиц, в которых абсолютные финансовые показатели дополняются данными об относительных темпах роста или снижения этих показателей.

Горизонтальный анализ позволяет проводить сравнение каждой позиции баланса на сегодняшний момент с предыдущим периодом [50, с.401].

Горизонтальный анализ выручки от реализации ООО «Оптик-Центр-Венд» показывает, что абсолютная сумма выручки увеличилась на 62% по сравнению с отчетным периодом. Также увеличилась чистая прибыль на 94,9% по сравнению с отчетным периодом, из этого можно сделать вывод, что организация повышает свой экономический потенциал. Соответственно повысился и налог на прибыль на такой же процент, как и чистая прибыль.

Повысилась себестоимость на 72%, т.к. происходит повышение расходов на продажу туристических туров.

Нераспределенная прибыль уменьшилась на 39,6%, это говорит о том, что организация грамотно управляет денежными средствами.

Таким образом, на основании проведенного горизонтального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Оптик-Центр-Венд» способствовала увеличению чистой прибыли.

Наряду с прибылью от реализации в финансовой отчетности непосредственно приводятся значения прибыли от финансово-хозяйственной деятельности, прибыли отчетного периода, перераспределяемой прибыли. В принципе по каждому из этих видов прибыли могут быть рассчитаны показатели рентабельности. Однако в каждом конкретном случае возможная аналитическая оценка их расчета должна быть дополнительно обоснована.

Рентабельность - относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах.

Данные коэффициенты целесообразно рассчитывать в случае, когда прочие и внереализационные доходы и расходы либо сравнительно невелики, либо существенно зависят от объемов основной деятельности. На практике широкое использование имеют показатели рентабельности производства и продукции, рассчитываемые по чистой прибыли (т. е. по прибыли отчетного периода за вычетом налога на прибыль и других налогов и сборов, относимых на прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия)[5, с.101].

Популярность этих показателей объясняется тем, что чистая прибыль является тем финансовым результатом, который наряду с амортизацией составляет собственные средства предприятия и который может сравнительно свободно использоваться им для реализации своей политики социально-экономического развития, дивидендной политики и т. п. Данные расчета показателей рентабельности за 2015-2017 годы приводятся в таблице 7.

Таблица 7

Сводная таблица показателей рентабельности текущей деятельности
ООО «Оптик-Центр-Венд» в 2015-2017 годах

Показатель	По состоянию на конец года		
	2015	2016	2017
Рентабельность производства:			
по валовой прибыли	83,3	75,3	72,0
по прибыли от основной деятельности	29,4	23,6	22,0
по чистой прибыли	5,1	5,2	5,7
Рентабельность реализации продукции:			
по валовой прибыли	45,5	42,9	41,9
по прибыли от основной деятельности	16,0	13,5	12,8
по чистой прибыли	2,8	2,9	3,3
Рентабельность:			
основного капитала	6,2	9,0	9,3
собственного капитала	9,9	14,7	16,3
основных средств	16,4	24,0	26,7
Период окупаемости, лет:			
основного капитала	16,1	11,1	10,7
собственного капитала	10,1	6,8	6,1
основных средств	6,1	4,2	3,7

Рентабельность производства является наиболее обобщающим, качественным показателем эффективности функционирования предприятий отрасли. Рентабельность производства соизмеряет величину полученной

прибыли с размерами тех средств - основных фондов и оборотных средств, с помощью которых она получена.

Эти использованные в производстве средства для получения известной прибыли являются как бы ее ценой. И чем ниже эта цена, т.е. чем меньше затребованных средств при той же величине полученной прибыли, тем, разумеется, эффективнее производство, а предприятие функционирует с большим эффектом[11, с.96].

Рентабельность производства по валовой прибыли определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции, показатель представлен в расчете (1).

$$R_{\text{произв ВП}} = \frac{625,2}{750,1} * 100 = 83,3 \quad (1)$$

Рентабельность производства по прибыли от основной деятельности определяется как отношение величины прибыли от реализации к себестоимости продукции, показатель представлен в расчете (2).

$$R_{\text{произв ОП}} = \frac{220,2}{750,1} * 100 = 29,4 \quad (2)$$

Рентабельность производства по чистой прибыли определяется как отношение величины чистой прибыли к себестоимости продукции, показатель представлен в расчете (3).

$$R_{\text{произв ЧП}} = \frac{38,1}{750,1} * 100 = 5,1 \quad (3)$$

Рассчитав рентабельность производства, становится видно, что она снижается, соответственно предприятие функционирует менее эффективно в 2017 году, чем в 2015 году. Это неблагоприятная тенденция развития организации. К снижению рентабельности производства могут вести: недостаточно эффективная организация производства, изменение цен на работы, услуги, необходимые для производства, а также изменения рыночной

конъюнктуры.

Рентабельность реализации продукции отражает способность предприятия контролировать себестоимость реализованной продукции, а именно часть денежных средств, необходимых для оплаты текущих расходов, возникающих в процессе его производственной деятельности; политику ценообразования [13, с.28].

Рентабельность реализации продукции по валовой прибыли рассчитывается как отношение валовой прибыли к выручке от реализации продукции, показатель представлен в расчете (4).

$$P_{\text{реал ВП}} = \frac{625,2}{1375,3} * 100 = 45,5 \quad (4)$$

Рентабельность реализации продукции по прибыли от основной деятельности рассчитывается как отношение величины прибыли от реализации к выручке от реализации продукции, показатель представлен в расчете (5).

$$P_{\text{реал ОП}} = \frac{220,2}{1375,3} * 100 = 16,0 \quad (5)$$

Рентабельность реализации продукции по чистой прибыли рассчитывается как отношение величины чистой прибыли к выручке от реализации продукции, показатель представлен в расчете (6).

$$P_{\text{реал ЧП}} = \frac{38,1}{1375,3} * 100 = 2,8 \quad (6)$$

Как видно из расчета, рентабельность реализации продукции снижается. Показатель рентабельности продукции характеризует прибыльность продукции за определенный период. Соответственно происходит постепенное снижение прибыльности продукции. Основными факторами её снижения являются:

- рост затрат на производство и реализацию продукции;
- падение объемов реализации.

В первом случае тщательному анализу необходимо подвергнуть структуру

затрат в себестоимости, чтобы выявить причину ее роста. В себестоимости продукции нужно выделить наиболее весомые и растущие статьи, после чего — проанализировать возможность и необходимость их сокращения без ущерба для производства.

Общая последовательность управленческих решений может быть представлена в виде следующих шагов:

- выделить наиболее весомые статьи себестоимости и исследовать возможности их снижения;
- произвести разделение затрат на постоянные и переменные и рассчитать точку безубыточности;
- проанализировать прибыльность отдельных видов продукции на основе коэффициента маржинальной прибыли, изучить необходимость и возможность изменения номенклатуры выпускаемой продукции.

Во втором случае следует сосредоточить внимание на маркетинговых факторах, а также качественных характеристиках продукции. В целом, показатель рентабельности реализации продукции затрагивает практически все аспекты деятельности предприятия — производство, маркетинг и сбыт.

Коэффициент рентабельности использования основного капитала. Рассчитывается как отношение чистой прибыли (чистая прибыль отчетного года за вычетом налога на прибыль и других налогов и сборов, относимых на прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия) к среднегодовому объему всех используемых хозяйственных средств или всего привлеченного капитала. Данный коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. используемых хозяйственных средств. Он дает самое общее представление о результативности исследуемого бизнеса вне зависимости от источников привлечения капитала и других факторов [34, с.97].

Показатель представлен в расчете (7).

$$\text{Росн.кап.} = \frac{38,1}{614} * 100 = 6,2 \quad (7)$$

Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) - отношение чистой прибыли компании к среднегодовой величине акционерного капитала. Рентабельность собственного капитала характеризует доходность бизнеса для его владельцев, рассчитанную после вычета процентов по кредиту (т.е. чистая прибыль, в отличие от таких показателей не корректируется на сумму процентов по кредиту).

Показатель представлен в расчете (8).

$$\text{Рсоб.кап.} = \frac{38,1}{384,8} * 100 = 9,9 \quad (8)$$

Рентабельность основных средств — отношение (чистой) прибыли к величине основных средств. Показатель представлен в расчете (9).

$$\text{Росн. ср} = \frac{38,1}{232} * 100 = 16,4 \quad (9)$$

Как видно из результатов, полученных при расчете показателей рентабельности основного капитала и собственного капитала, количество прибыли, приходящейся на один рубль собственных средств, ежегодно растет. Это наиболее важный показатель для собственников фирмы, поскольку характеризует размер получаемого ими дохода.

Период окупаемости основного капитала. Определяется как отношение среднегодовой стоимости хозяйственных средств фирмы к чистой прибыли. Показатель отражает скорость возмещения используемого производственного потенциала за счет чистой прибыли [32, с.180]. Показатель представлен в расчете (10).

$$\text{ПОосн. кап.} = \frac{614}{38,1} = 16,1 \quad (10)$$

Период окупаемости собственного капитала находится путем деления среднегодовой величины собственного капитала на чистую прибыль анализируемого периода. Имеет важное значение для собственников и акционеров, поскольку через оценку его величины и динамики они, как правило, делают выводы об эффективности управления их капиталом. Показатель представлен в расчете (11).

$$\text{ПОсоб.кап} = \frac{385}{38,1} = 10,1 \quad (11)$$

Период окупаемости основных средств находится путем деления среднегодовой стоимости основных средств на чистую прибыль анализируемого периода. Выражает эффективность вложенных в исследуемый бизнес основных средств [47, с.123]. Показатель представлен в расчете (12).

$$\text{ПОосн. ср.} = \frac{232}{38,1} = 6,1 \quad (12)$$

Срок окупаемости - период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. Как видно из расчета по формулам, период окупаемости ежегодно сокращается. Таким образом, организации требуется меньше времени, чтобы покрыть свои затраты. Это благоприятная тенденция.

Анализ текущих активов и пассивов фирмы с точки зрения оценки возможности отвечать по своим обязательствам, т. е. поддерживать высокую платежеспособность, имеет большое практическое значение. На его основе принимаются решения о предоставлении кредитов, в особенности краткосрочных (при обосновании возможности долгосрочного кредитования наряду с анализом платежеспособности и финансовой устойчивости потенциального заемщика на всех этапах кредитования проводится глубокое

исследование производственных, технологических, маркетинговых и финансовых аспектов намеченного к реализации инвестиционного проекта). Принимая во внимание те тяжелые, вплоть до банкротства, последствия, к которым могут привести просчеты в управлении движением текущих активов и пассивов, менеджеры компаний очень внимательно относятся к результатам анализа платежеспособности[69, с.203].

Уровень платежеспособности характеризуется в первую очередь рядом показателей ликвидности. Степень ликвидности фирмы определяется ее способностью обратить свои активы за довольно короткое время в наличность, не обесценивая заметно их стоимость, с целью покрытия своих краткосрочных обязательств. Как уже говорилось, показатель ликвидности может выступать в качестве индикатора платежеспособности фирмы. Если показатели ликвидности предприятия ухудшаются, значит, руководство фирмы не способно эффективно управлять своими активами и обязательствами, что может привести либо к продаже долгосрочных активов, либо к неплатежеспособности и банкротству. Снижение ликвидности это снижение рентабельности фирмы, рост убытков, потеря контроля в управлении капиталом.

Поэтому ликвидности придается такое большое значение.

Различают ликвидность баланса и ликвидность активов. Разница здесь состоит в том, что при ликвидности баланса срок превращения активов в деньги соответствует сроку погашения обязательств, а ликвидность активов определяется временем, необходимым для превращения активов в денежную наличность.

Суть анализа ликвидности баланса состоит в дифференциации различных видов имущества предприятия по степени его ликвидности с последующей их группировкой по этому признаку. Аналогично по степени срочности погашения обязательств осуществляется и группировка отдельных статей пассивов[63, с.300].

Все активы в зависимости от степени ликвидности подразделяются на следующие группы:

- НЛ наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, строки формы № 1 баланса 250+260);
- БР быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность до 12 месяцев, строка 240);
- МР медленно реализуемые активы (запасы, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность свыше 12 месяцев, прочие оборотные активы, строки 210+220+230+270);
- ТР труднореализуемые активы (внеоборотные активы, строка 190).

Все пассивы в зависимости от сроков погашения делятся на группы:

- НСО наиболее срочные обязательства (краткосрочная кредиторская задолженность, строка 620);
- КС краткосрочные пассивы (краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы, строки 610+670);
- ДС долгосрочные пассивы (долгосрочные пассивы, расчеты по дивидендам, доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей, строки 590+630+640+650+660);
- ПП постоянные пассивы (собственный капитал и резервы, строка 490).

После подобной группировки активов и пассивов представляется возможным провести анализ распределения имущества по степени ликвидности и финансовых обязательств по степени настоятельности их погашения, а также выявить динамику изменения соответствующих соотношений во времени. Кроме того, при анализе ликвидности по абсолютным показателям весьма полезно сопоставление стоимости отдельных групп активов фирмы с соответствующими группами пассивов.

Баланс считается абсолютно ликвидным при выполнении следующих условий: $НЛ > НСО$, $БР > КС$, $МР > ДС$, $ТР < ПП$. В других случаях баланс не

является абсолютно ликвидным, и необходимо осуществить более детальное изучение структуры активов и пассивов баланса, чтобы сделать выводы о степени его ликвидности.

Структура баланса с учетом ликвидности за 2015-2017 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8

Сводная таблица показателей рентабельности текущей деятельности
ООО «Оптик-Центр-Венд» в 2015-2017 годах

Группы в зависимости от степени ликвидности	По состоянию на конец года		
	2015	2016	2017
ПАССИВЫ			
НСО наиболее срочные обязательства	221,8	297,9	384,9
КС краткосрочные пассивы	174,2	188,6	220,3
ДС долгосрочные пассивы	370,5	415,0	490,0
ПП постоянные (устойчивые) пассивы	1301,6	1328,4	1343,3
АКТИВЫ			
НЛ наиболее ликвидные активы	58,9		73,2
БР быстрореализуемые активы	279,0	358,0	452,4
МР медленно реализуемые активы	353,8	379,6	442,8
ТР - труднореализуемые активы	1376,4	1430,8	1470,1

Таким образом, в 2015-2017 гг. структура показателей ликвидности следующая: НЛ < НСО; БР > КС; МР < ДС; ТР > ПП.

Можно говорить о том, что:

- денежных средств меньше, чем краткосрочной кредиторской задолженности
- быстрореализуемых активов больше, чем краткосрочных пассивов
- медленно реализуемых активов меньше, чем долгосрочных пассивов
- труднореализуемых активов больше, чем постоянных (устойчивых) пассивов.

Баланс не является абсолютно ликвидным, т.к. денежных средств меньше,

чем краткосрочной кредиторской задолженности. Это говорит о том, что денежных средств предприятия не хватит покрыть одновременно все кредиторскую задолженность.

Дебиторской задолженности до 12 месяцев больше, чем краткосрочных заемных средств, это положительно влияет на ликвидность баланса. Этот показатель говорит о том, что предприятие сможет покрыть заемные средства с помощью денежных средств от дебиторской задолженности.,

Дебиторской задолженности свыше 12 месяцев меньше, чем долгосрочных пассивов, это также говорит о том, что предприятие не сможет ответить по долгосрочным обязательствам.

Активов с продолжительностью использования более одного года, долгосрочные финансовых вложений больше, чем собственного капитала и резервов. Это снижает ликвидность баланса.

Важнейшими показателями, характеризующими платежеспособность фирмы, являются коэффициенты ликвидности.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, в наиболее маневренную часть активов. Рекомендуемое значение - 0,5 и выше. Рассчитывается как отношение собственных оборотных средств (стр. 290) к собственному капиталу (стр. 490). Показатель представлен в расчете (13).

$$K_{мск} = \frac{691,7}{1301,6} = 0,53 \quad (13)$$

Коэффициент текущей ликвидности численно выражает отношение текущих активов к текущим пассивам. При значении коэффициента текущей ликвидности около 1,82 предприятие по этому показателю считается достаточно благополучным. Численное значение коэффициента показывает во сколько раз стоимостная оценка текущих активов превышает величину существующих на момент оценки краткосрочных финансовых обязательств. Формула расчета

коэффициента текущей ликвидности: отношение оборотных активов (строка баланса 290-стр.230) к краткосрочным долговым обязательствам (стр. 690-640-650). Показатель представлен в расчете (14).

$$K_{ТЛ} = \frac{691,7}{396} = 1,75 \quad (14)$$

Коэффициент быстрой ликвидности. Этот коэффициент показывает соотношение более ликвидной части текущих активов к величине текущих пассивов. Рекомендуемое значение коэффициента быстрой ликвидности 0,7-0,8. По своей практической важности данный коэффициент не уступает рассмотренному выше коэффициенту текущей ликвидности. Коэффициент быстрой ликвидности вычисляется как отношение высоко- и среднеликвидных текущих активов (стр.240+250+260) к краткосрочным обязательствам(стр. 610+620+660). Показатель представлен в расчете (15).

$$K_{Бл} = \frac{279,0+58,9}{116,3+221,8} = 1 \quad (15)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности. Показывает, каково соотношение текущих активов в наиболее ликвидной форме, т. е. в денежной форме, к величине текущих пассивов. Рекомендуемое его значение 0,2-0,3. Практическая важность этого показателя в том, что очень часто неплатежеспособными оказываются фирмы, имеющие значительные запасы других, менее ликвидных, видов текущих активов, но не имеющие достаточно денежных средств для оплаты долгов и текущего финансирования. Коэффициент абсолютной ликвидности вычисляется как отношение высоколиквидных текущих (оборотных) активов (стр.250+260) к краткосрочным обязательствам (стр. 610+620+660). Показатель представлен в расчете (16).

$$K_{Абл} = \frac{58,9}{116,3+221,8} = 0,17 \quad (16)$$

Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов. Этот показатель характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами, а также традиционно имеет большое значение в анализе финансового состояния. Значение этого коэффициента должно превышать величину 0,5. Рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к запасам и затратам (стр 210+220). Показатель представлен в расчете (17).

$$Д_{\text{сос}} = \frac{295,7}{284,5} = 1,04 \quad (17)$$

Коэффициент покрытия запасов. Рассчитывается как отношение величины «нормальных» источников, определяемых как сумма собственных оборотных средств, краткосрочных кредитов и займов, кредиторской задолженности за товары, работы и услуги и по векселям выданным, авансов, полученных от покупателей и заказчиков. Критическое значение этого показателя равно 1. Показатель представлен в расчете (18).

$$К_{\text{пз}} = \frac{509,3}{284,5} = 1,79 \quad (18)$$

Значения перечисленных выше показателей для рассматриваемого условного примера приведены в таблице 9.

Таблица 9

Сводная таблица показателей рентабельности текущей деятельности
ООО «Оптик-Центр-Венд» в 2015-2017 годах

Показатель	Рекомендуемое значение	По состоянию на конец года		
		2015	2016	2017
Маневренность собственных оборотных средств	>0,5	0,53	0,6	0,72
Коэффициент текущей ликвидности	1,82	1,75	1,64	1,60
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-0,8	1,0	1,03	1,1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,17	0,15	0,15

(платежеспособности)				
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	>0,5	1,04	1,05	1,02
Коэффициент покрытия запасов	>0,5, <1	1,79	1,90	1,81

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств близок к рекомендуемому значению в 2015 году и превышает его в 2017 году. Он показывает, что предприятие способно поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Коэффициент текущей ликвидности уменьшился с 1,75 до 1,60, этот показатель дает общую оценку ликвидности предприятия, показывая, в какой мере текущие краткосрочные обязательства обеспечиваются материальными оборотными средствами. Как видно из расчета, обеспечение материальными оборотными средствами снизилось.

Коэффициент быстрой ликвидности повышается. Этот показатель свидетельствует о том, что 100% краткосрочных обязательств может быть немедленно погашено за счет денежных средств и за счет реализации всех расчетов и прочих оборотных активов баланса.

Коэффициент абсолютной ликвидности составляет 0,15 - 0,17 при нормативном 0,20 – 0,30. Значение этого коэффициента стремится к нормативному. Доля покрытия запасов и затрат собственными оборотными средствами больше нормативного значения 50% и составляет 102-104%.

Коэффициент покрытия запасов составляет 1,79-1,81 и превышает норматив (единицу), это означает, что предприятие для покрытия своих запасов привлекает обоснованные источники покрытия.

3 Система бюджетирования ООО «Оптик-Центр-Венд» и основные направления по повышению ее эффективности

3.1 Существующая система бюджетирования на предприятии

Во всем мире финансовое управление в конечном счете описывается в формате трех основных отчетов, которые определяют собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия. Для начала характеризуется текущее состояние предприятия, а затем целевое желаемое состояние в конце планового периода. Бюджетирование, собственно, и представляет собой метод проектирования будущих значений финансовых отчетов. Переход от первого ко второму означает изменения прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия (баланса). Поэтому предприятие должно четко позиционировать и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои перемещения в будущем и их последствия, находя приемлемые соотношения между тремя указанными ниже величинами. Прежде всего, надо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов.

Главным образом для ведения грамотного управленческого учета используются два основных вида бюджета: БДР (бюджет доходов и расходов) и БДДС (бюджет движения денежных средств) [28, с.89].

Под бюджетом движения денежных средств понимают бюджет (план) расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или его структурного подразделения, отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия.

Для эффективного ведения бизнеса предприятию в настоящем и будущем необходимо иметь положительный баланс денежных средств. Именно поэтому БДДС отводится главенствующее место в системе бюджетирования.

БДДС составляют как с целью обеспечения постоянного наличия денежных средств, направляемых на исполнение обязательств предприятия, так

и для эффективного использования избытка этих средств. Следовательно, в БДДС должны быть предусмотрены меры против так называемых «кассовых разрывов», т.е. ситуаций, связанных с нехваткой наличных денежных средств для текущих выплат (в качестве мер могут быть банковские кредиты, выпуск акций или иное привлечение денежных средств). Временно свободные денежные средства могут направляться, например, в инвестиционные проекты, банковский вклад под процент и т.д.

Бюджет движения денежных средств является основным документом финансового планирования, составляется на весь прогнозный период и представляет прогноз денежных притоков и оттоков, который классифицируется по видам финансово-хозяйственной деятельности:

- текущая (операционная) деятельность обеспечивает выполнение коммерческих функций предприятия и генерирует основной поток денежных средств;
- инвестиционная деятельность включает поступление и использование денежных средств, связанных с продажей основных средств, капитальными вложениями, доходами от долгосрочных инвестиций;
- финансовая деятельность связана с получением и погашением краткосрочных кредитов и займов, начисленными процентами и дивидендами [26, с.208].

Конечное сальдо является главным целевым показателем БДДС, вокруг которого должен строиться весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета. В любом случае конечное сальдо не может быть отрицательным. Величина конечного сальдо – один из важнейших показателей, который может быть запланирован в БДДС. Он не нормируется, а именно устанавливается руководством компании. Ключевая цель анализа движения денежных средств состоит в оптимизации денежных потоков и определении достаточности средств, выявлении причин дефицита или избытка. При получении избыточного денежного потока формируется высокая положительная величина резерва

денежной наличности, которая может быть использована для получения дополнительной прибыли. Дефицитный денежный поток формируется при недостаточности средств для покрытия потребностей.

Бюджет доходов и расходов – показывает соотношение всех запланированных доходов от реализации продукции (услуг) со всеми видами расходов, которые предполагается понести организации в плановый период.

Иными словами бюджет доходов и расходов – это документ, показывающий соотношение затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности за определенный плановый (бюджетный) период.

Основная цель бюджета доходов и расходов – показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом в предстоящий период, установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т. п.

Составления бюджета доходов и расходов необходимо начинать с разработки прогнозов сбыта и бюджета продаж, затем предстоит определить прямые (переменные) затраты, которые отражаются в трех основных статьях:

а) оплата сырья, товаров, материалов и комплектующих, приобретенных у поставщиков;

б) оплата операционных (производственных, эксплуатационных) расходов непосредственно связанных с ростом или уменьшением объема продаж;

в) расходы на оплату труда основного производственного персонала [18, с.87].

Необходимая информация для определения объема продаж и прямых (переменных) затрат предоставляется операционными бюджетами: бюджетом продаж, бюджетом прямых материальных затрат, бюджетом прямых затрат на оплату труда.

Кроме того, добавляется информация о текущих расходах (расходах на период) о прочих доходах и расходах и о величине налога на прибыль.

Бюджет доходов и расходов содержит в едином формате план всех прибыльных операций организации и тем самым позволяет проследить влияние операционных и других бюджетов на годовой бюджет прибылей.

Если величина чистой прибыли мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, бюджет доходов и расходов пересматривается.

Зарубежные специалисты называют бюджет доходов и расходов бюджетным отчетом о прибылях и убытках. В составе бухгалтерской отчетности в отечественном бухгалтерском финансовом учете предусмотрена форма № 2 аналогичного названия «Отчет о прибылях и убытках». Однако, как отмечено выше, цель составления бюджета доходов и расходов по своему экономическому смыслу совсем иная и его формат определяет не только систему целевых показателей, но и содержание других основных бюджетов.

Бюджет доходов и расходов позволяет понять различие между прибылью и денежным потоком (информацией о денежных поступлениях и выплатах). Признание прибыли базируется на принципе начисления в момент возникновения прав на получение денежных средств или обязательств их выплатить, который далеко не всегда совпадает с моментом поступления и выплат денежных средств [21, с.45].

Кроме того, некоторые статьи бюджета доходов и расходов отражают не денежные расходы или доходы, например, амортизацию, создание резерва по сомнительным долгам, которые в бюджете движения денежных средств не отражаются.

Задача планирования деятельности предприятия, формирования бюджета и контроля за его исполнением является одной из важнейших в области управления предприятием. Для решения данной задачи необходимо большое количество финансовой, бухгалтерской и производственной информации. Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может

стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения.

Что же компания получает в итоге? Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Они имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

3.2 Разработка бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств ООО «Оптик-Центр-Венд»

Подготовим бюджет доходов и расходов по фактическим данным за третий квартал 2018 года.

Основной смысл бюджета доходов и расходов - показать эффективность хозяйственной деятельности компании, то есть, будет ли превышение доходов над расходами или нет. Он позволяет установить целевые показатели прибыли, проанализировать структуру доходов и расходов.

Для оценки доходов в третьем квартале 2018 года составим таблицу продаж (таблица 10).

Продажи контактных линз и растворов

Месяц	Двухнедельные мягкие контактные линзы (доставка и самовывоз)		Однодневные мягкие контактные линзы (доставка и самовывоз)		Жесткие астигматические /мультифокальные контактные линзы (доставка и самовывоз)		Линзаматы		Итого	
	кол-во, шт.	стоимость, руб.	кол-во, шт.	стоимость, руб.	кол-во, шт.	стоимость, руб.	кол-во, шт.	стоимость, руб.	кол-во, шт.	стоимость, руб.
Июль	134	160000	14	21000	0	0	26	39320	174	220320
Август	163	195000	17	26000	0	0	3	4600	183	225600
Сентябрь	102	122000	16	25000	46	65000	6	9650	170	221650
Итого	399	477000	47	72000	46	65000	35	53570	527	667570

На основе таблицы продаж заполняется доходная и расходная части в бюджете доходов и расходов. Бюджет доходов и расходов по фактическим данным ООО «Оптик-Центр-Венд» представлен в таблице 11.

Таблица 11

Бюджет доходов и расходов по фактическим данным ООО «Оптик-Центр-Венд»

Группировки	Июль, руб.	Август, руб.	Сентябрь, руб.	Итого
Чистая прибыль	9057	12294	10633,5	31984,5
Налоги	13218	13536	13299	40053
Прибыль до налогообложения	22275	25830	23932,5	72037,5
Финансовая деятельность, в т.ч.	15300	15280	15260	45840
Операционная деятельность	37575	41110	39192,5	117877,5
Административные расходы	16680	16650	16710	50040
Сотовая и телефонная связь	1000	1000	1000	3000

Продолжение таблицы 11- Бюджет доходов и расходов по фактическим данным ООО «Оптик-Центр-Венд»

Расходы на содержание и обслуживание линзоматов	5000	5000	5000	15000
Расчетно-кассовое обслуживание	1500	1500	1500	4500
Коммунальные платежи	680	650	710	2040
Транспортные расходы	1000	1000	1000	3000
Программное обеспечение	1500	1500	1500	4500
Валовая прибыль	54255	57760	55902,5	167917,5
Доходы, в т.ч.	220300	225600	221650	667550
Расходы, в т.ч.	166045	167840	165747,5	499632,5
Переменные расходы, в т.ч.	33045	33840	33247,5	100132,5
Заработная плата (премии)	33045	33840	33247,5	100132,5
Постоянные расходы, в т.ч.	133000	134000	132500	399500
Заработная плата (оклад)	108000	108000	108000	324000
Реклама	20000	21000	19500	60500
Расходы на авто(мойка , ремонт, шиномонтаж) для куреров	5000	5000	5000	15000

Затратная часть заполняется следующим образом: учитываются все переменные и постоянные расходы организации, административные расходы, расходы по финансовой деятельности, налоги и вносятся в БДР по соответствующим статьям бюджета. Таким образом, все доходы и расходы организации будут отражены в бюджете.

Из бюджета доходов и расходов видно, что основную затратную часть составляет заработная плата (оклад и премии). Также много денежных средств тратится на рекламу, расходы по финансовой деятельности и налоги.

Подготовим бюджет движения денежных средств по фактическим данным за третий квартал 2018 года.

Бюджет движения денежных средств обычно составляют на основе бюджета доходов и расходов.

БДДС составляют как с целью обеспечения постоянного наличия

денежных средств, направляемых на исполнение обязательств предприятия, так и для эффективного использования избытка этих средств. Следовательно, в БДДС должны быть предусмотрены меры против так называемых «кассовых разрывов», т.е. ситуаций, связанных с нехваткой наличных денежных средств для текущих выплат (в качестве мер могут быть банковские кредиты, выпуск акций или иное привлечение денежных средств). Временно свободные денежные средства могут направляться, например, в инвестиционные проекты, банковский вклад под процент и т.д.

Бюджет движения денежных средств представляет собой, по сути, план движения наличных средств и денег по расчетному счету. Основная цель данного финансового плана – обеспечить сбалансированность поступлений и использования денежных средств в периоде, то есть как промежуточное, так и конечное сальдо должно быть положительным.

При составлении БДДС также учитывается таблица продаж для определения доходной части. В отличие от БДР, в БДДС на статьях затрат фиксируется реальное движение денежных средств по счетам, т.е. входящие и исходящие платежи организации, которые относят на конкретные статьи затрат в бюджете. Таким образом, формируется бюджет движения денежных средств по фактическим данным, представленный в таблице 12.

Таблица 12

Бюджет движения денежных средств по фактическим данным
ООО «Оптик-Центр-Венд»

Группировки	Июль, руб.	Август, руб.	Сентябрь , руб.	Итого
Остатки по счетам на начало периода	428578	435055	441309	1304942
Финансовый результат от текущей деятельности	6477	6254	6133,5	18864,5
Поступления денежных средств, в т.ч.	220300	225600	221650	667550
Расходы денежных средств, в т.ч.	213823	219346	215516,5	648685,5
Текущая деятельность, в т.ч.	198523	204066	200256,5	602845,5

Продолжение таблицы 12 Бюджет движения денежных средств по фактическим данным ООО «Оптик-Центр-Венд»

Сотовая и телефонная связь	1000	1000	1000	3000
Расходы на содержание офиса	1000	1000	1000	3000
Расчетно-кассовое обслуживание	1500	1500	1500	4500
Коммунальные платежи	0	1330	710	2040
Транспортные расходы	1000	1000	1000	3000
Прочие расходы	3260	5860	4000	13120
Программное обеспечение	1500	1000	2000	4500
Заработная плата (оклад)	108000	108000	108000	324000
Реклама	20000	21000	19500	60500
Командировочные расходы	5000	5000	5000	15000
Налоги	13218	13536	13299	40053
Финансовая деятельность, в т.ч.	15300	15280	15260	45840
Проценты по кредитам и займам	15300	15280	15260	45840
Остатки по счетам на конец периода	435055	441309	447442,5	1323807

Анализируя бюджет движения денежных средств можно сказать, что при таком уровне продаж сальдо по счетам на конец периодов является положительным, т.к. доходы превышают расходы. Соответственно организации не нужно привлекать дополнительные денежные средства, она может покрыть расходы своими силами.

Собрав данные по обоим отчетам можно сказать, что доходы компании в третьем квартале 2018 года были достаточно высоки, она смогла покрыть свои расходы собственными денежными средствами, кроме того, остались нераспределенные денежные средства. Однако при более низких уровнях продаж организация может не покрыть своих расходов. Это нужно учитывать в будущих периодах, т.к. прогнозируется спад спроса на туристические пакеты в 4 квартале 2018 года (низкий сезон).

Рынок контактной коррекции как не странно зависит от сезона. Существуют так называемые «высокий» и «низкий» сезоны. «Высокий» сезон

означает активные продажи в определенные месяцы года. «Низкий» сезон означает отсутствие продаж либо их незначительное количество в определенные месяцы года. Кроме этого, существуют периоды, когда спрос на контактные линзы и услуги возрастает: период накануне майских праздников, период летних отпусков и период накануне Нового года. Исходя из этого, можно составить плановую таблицу продаж на 4 квартал 2018 года. В этот период наблюдается снижение спроса на и повышение спроса на горнолыжные курорты. Учитывая эти изменения составим таблицу 13.

Таблица 13

Плановые продажи туристических пакетов ООО «Оптик-Центр-Венд»

Месяц	Двухнедельные мягкие контактные линзы (доставка и самовывоз)		Однодневные мягкие контактные линзы (доставка и самовывоз)		Жесткие астигматически е/мультифокальные контактные линзы (доставка и самовывоз)		Линзаматы		Итого	
	кол-во, шт	стоимость, руб	кол-во, шт	стоимость, руб	кол-во, шт	стоимость, руб	кол-во, шт	стоимость, руб	кол-во, шт	стоимость, руб
Октябрь	20	70000	10	15000	50	75000	0	0	80	160000
Ноябрь	10	35000	10	15000	70	105000	10	5000	100	160000
Декабрь	10	35000	10	15000	80	135000	50	25000	160	210000
Итого	40	140000	30	45000	210	315000	60	30000	340	530000

На основе плановых продаж составим бюджет доходов и расходов на 4 квартал 2018 года, представленный в таблице 14.

Таблица 14

Бюджет доходов и расходов по плановым данным ООО «Оптик-Центр-Венд»

Группировки	Октябрь, руб.	Ноябрь, руб.	Декабрь, руб.	Итого
Чистая прибыль	-38580	-39530	1430	-76680
Налоги	9600	9600	12600	31800
Прибыль до налогообложения	-28980	-29930	14030	-44880
Финансовая деятельность, в т.ч.	15300	15280	15260	45840
Проценты по кредитам и займам	15300	15280	15260	45840
Операционная деятельность	-13680	-14650	29290	960
Административные расходы, в т.ч.	16680	16650	16710	50040
Сотовая и телефонная связь	1000	1000	1000	3000
Расчетно-кассовое обслуживание	1500	1500	1500	4500
Коммунальные платежи	680	650	710	2040
Транспортные расходы	1000	1000	1000	3000
Ремонт и содержание Линзаматов	10000	10000	10000	30000
Программное обеспечение	1500	1500	1500	4500
Валовая прибыль	3000	2000	46000	51000
Доходы, в т.ч.	160000	160000	210000	530000
Расходы, в т.ч.	157000	158000	164000	479000
Переменные расходы, в т.ч.	24000	24000	31500	79500
Заработная плата (премии)	24000	24000	31500	79500
Постоянные расходы, в т.ч.	133000	134000	132500	399500
Заработная плата (оклад)	108000	108000	108000	324000
Реклама	20000	21000	19500	60500
Авто для курьеров (мойка, шиномонтаж, ремонт)	5000	5000	5000	15000

Из БДР видно, что организация при таком уровне продаж не может покрыть свои расходы собственными силами, чистая прибыль отрицательная. Это значит, что были неправильно оценены финансовые возможности компании.

По плановым продажам составим БДДС за 4 квартал 2018 года, представленный в таблице 15.

Таблица 15

Бюджет движения денежных средств по плановым данным
ООО «Оптик-Центр-Венд»

Группировки	Июль, руб.	Август, руб.	Сентябрь, руб.	Итого
Остатки по счетам на начало	428578	374755	315409	1118742
Финансовый результат от текущей деятельности	-53823	-59346	-5516,5	-118686
Поступления денежных средств, в т.ч.	160000	160000	210000	530000
Расходы денежных средств, в т.ч.	213823	219346	215516,5	648685,5
Текущая деятельность, в т.ч.	198523	204066	200256,5	602845,5
Сотовая и телефонная связь	1000	1000	1000	3000
Расходы на содержание офиса	1000	1000	1000	3000
Расчетно-кассовое обслуживание	1500	1500	1500	4500
Коммунальные платежи		1330	710	2040
Транспортные расходы	1000	1000	1000	3000
Линзаматы (обслуживание)	10000	10000	10000	30000
Прочие расходы	3260	5860	4000	13120
Программное обеспечение	1500	1000	2000	4500
Заработная плата (премии)	33045	33840	33247,5	100132,5
Заработная плата (оклад)	108000	108000	108000	324000
Реклама	20000	21000	19500	60500
Авто для курьеров (ремонт, мойка, шиномонтаж)	5000	5000	5000	15000
Налоги	13218	13536	13299	40053
Финансовая деятельность, в т.ч.	15300	15280	15260	45840
Проценты по кредитам и займам	15300	15280	15260	45840
Остатки по счетам на конец	374755	315409	309892,5	1000057

Из этого бюджета также видно, что хотя компания может покрыть расходы денежными средствами с расчетных счетов, финансовый результат от текущей деятельности отрицательный. Это также говорит о неправильном планировании доходов и расходов на предприятии. Для повышения финансового результата необходимо либо снижать расходы (например на рекламу), либо повышать доходы путем продажи большего количества контактных линз за счет линз по спец.заказу.

Подводя итог можно сказать, что бюджетирование позволяет проводить детальное планирование финансовых показателей по подразделениям, продуктам и организации в целом и оперативно контролировать финансовые результаты деятельности.

Опыт организаций, внедривших у себя систему управленческого учета и бюджетирования, показывает, что в результате этой работы руководство получает возможность оперативно принимать более обоснованные управленческие решения, которые способствуют увеличению прибыли и конкурентоспособности компании.

3.3 Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию бюджетирования.

Для расчета эффективности бюджетирования на предприятии ООО «Оптик-Центр-Венд» составим плановый бюджет доходов и расходов на период с 2019 года по 2022 год.

При условии внедрения в 2019 году усовершенствованного программного средства 1С:УПП затраты на программное обеспечение в этом году вырастут на 72000 рублей (стоимость внедрения программы и обучения персонала работе с ней). В последующих же годах затраты этого вида снизятся до 5000 рублей в год (стоимость ежегодной технической поддержки). Внедрение усовершенствованной версии программы даст руководителю возможность

заранее знать примерный нераспределенный остаток денежных средств и планировать его, улучшит работу интернет-магазина в плане обработки заказов. А так же позволит расширит статистику отчетов и удобство их формирования для вышестоящего руководства, при необходимых запросах перед непосредственными изменениями и нововведениями в работе интернет-магазина.

По этим плановым данным составим бюджет доходов и расходов на 2019-2022 годы. Данные представлены в таблице 16.

Таблица 16

Бюджет доходов и расходов по плановым данным ООО «Оптик-Центр-Венд» на 2019-2022гг.(тыс. руб)

Группировки	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год
Нераспределенная прибыль	22600	221560	352200	482840
Чистая прибыль	22600	221560	352200	482840
Налоги	149040	168480	181440	194400
Прибыль до налогообложения	171640	390040	533640	677240
Финансовая деятельность, в т.ч.	183600	183600	183600	183600
Проценты по кредитам и займам	183600	183600	183600	183600
Операционная деятельность	355240	573640	717240	860840
Административные расходы, в т.ч.	260160	187160	187160	187160
Сотовая и телефонная связь	12000	12000	12000	12000
Расходы на содержание офиса	12000	12000	12000	12000
Расчетно-кассовое обслуживание	18000	18000	18000	18000
Коммунальные платежи	8160	8160	8160	8160
Транспортные расходы	12000	12000	12000	12000
Аренда офиса	120000	120000	120000	120000
Программное обеспечение	78000	5000	5000	5000
Валовая прибыль	615400	760800	904400	1048000
Доходы, в т.ч.	2484000	2808000	3024000	3240000
Агентское вознаграждение	2484000	2808000	3024000	3240000

Продолжение таблицы 16- Бюджет доходов и расходов по плановым данным
 ООО «Оптик-Центр-Венд» на 2019-2022гг.(тыс. руб)

Расходы, в т.ч.	1868600	2047200	2119600	2192000
Переменные расходы, в т.ч.	372600	421200	453600	486000
Заработная плата (премии)	372600	421200	453600	486000
Постоянные расходы, в т.ч.	1496000	1626000	1666000	1706000
Заработная плата (оклад)	1296000	1296000	1296000	1296000
Реклама	140000	150000	170000	190000
Командировочные расходы	60000	180000	200000	220000

Бюджет был рассчитан следующим образом: руководитель решает с 2020 года повышать мотивацию менеджеров, путем увеличения числа обучений и семинаров в области контактной коррекции (для того, чтобы сотрудник мог полной мере рассказать покупателю о тех или иных возможностях и свойствах контактных линз, растворов и сопутствующих аксессуаров). Соответственно повысятся затраты на обучение в 2020 году, и будут каждый год повышаться на 20000 рублей в год. Таким образом, продажи менеджеров должны вырасти как минимум на 1000 рублей в день на каждого менеджера в 2020 году, еще на 1000 рублей в 2021 году, еще на 1000 рублей в 2022 году.

Также увеличатся затраты на налоги (так как выросли доходы), премии по заработной плате, будут повышаться затраты на рекламу для привлечения новых клиентов.

Проанализировав бюджет становится понятно, что увеличение числа обучающих программ для сотрудников дает увеличение продаж, и в конечном итоге – увеличение чистой прибыли с каждым годом.

Динамика роста чистой прибыли показана на рисунке 5. (Период с 2019 по 2022 г.)

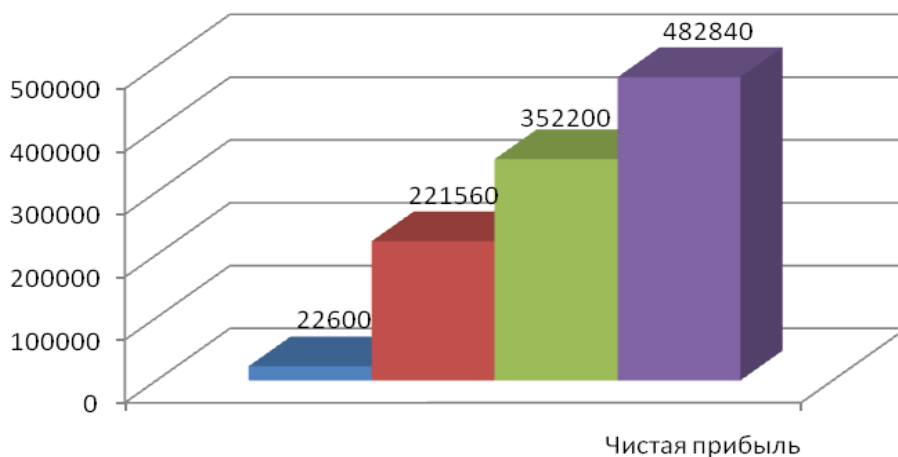


Рисунок 5 – Динамика роста чистой прибыли ООО «Оптик-Центр-Венд»

Без внедрения системы бюджетирования руководитель не смог бы увидеть будущий остаток нераспределенной прибыли, возможно не принял бы грамотные управленческие решения.

В ходе исследования организации ООО «Оптик-Центр-Венд» был проанализирован процесс формирования бюджета по статьям расходов и доходов, рассмотрена структура бюджета организации. В результате были выявлены негативные стороны в организации бюджетного процесса. На предприятии практически не используют систему бюджетирования и ведения управленческого учета, что не позволяет грамотно организовать учет доходов и расходов организации, спланировать движение денежных средств, предвидеть возможную нехватку денежных средств на счетах и отсутствие возможности расплатиться по своим обязательствам.

Можно выделить следующие пути совершенствования бюджетирования:

- смена взглядов менеджмента предприятия на роль бюджетирования в построении стабильно развивающегося бизнеса и осознание необходимости поиска новых подходов в оптимизации существующей системы учета;
- отступление от организации учета на основе электронных таблиц и переход к полной автоматизации данного процесса;

- создание на предприятии методологической базы планирования, реализации и оценки бюджета.

Что касается первого пути, то с уверенностью можно сказать, что дальнейшее сопротивление менеджмента новым веяниям и вызовам времени бесполезно. Более того, это может привести к негативным последствиям для компании. Решающим фактором, который способен заставить компании усовершенствовать свое бюджетирование и прогнозирование, может стать боязнь потерять рынок в пользу конкурентов, которые уже внедрили соответствующие современные средства и в результате создают гораздо более точные бюджеты и прогнозы. Организации склонны к переменам, если они рассматривают бюджетирование как часть всеобъемлющего плана по расширению бизнеса, заботящегося об эффективности своей деятельности, а также, если они реально видят, как усовершенствование бюджетирования способствует росту производительности.

Главный смысл бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. В связи с этим в последнее время значительно вырос интерес к автоматизированным системам, представляющим достаточно большие возможности.

Представленные на рынке системы бюджетирования как иностранного, так и отечественного производства, разнообразны по своему построению, применяемым информационным технологиям, глубине проработки функциональности и ориентации на сферу деятельности и размер предприятия.

С помощью усовершенствованных программных систем работа по бюджетированию выполняется гораздо быстрее. Кроме того, значительно уменьшается количество ошибок. Во многих случаях исчезает необходимость обработки «вручную» большого количества данных.

И самое главное: без улучшенной автоматизации в условиях интернет-магазина невозможно оперативно контролировать и корректировать процесс выполнения бюджетов, появляются богатейшие возможности для всестороннего анализа деятельности компании и ее подразделений.

На регулировку систем потребует много времени и ресурсов, но эффект от внедрения программных продуктов перекроет все затраты.

Усовершенствуемая автоматизация системы бюджетирования позволит четко и формализовано определить основные факторы, характеризующие результаты деятельности, их детализацию для каждого уровня управления и конкретные задачи для руководителей структурных подразделений, обеспечивающих их выполнение.

Автоматизация бюджетирования, сможет обеспечить лучшую координацию хозяйственной деятельности, повысить управляемость и адаптивность предприятий к изменениям во внутренней и внешней среде. Она способна снизить возможность злоупотреблений и ошибок в системе планирования, обеспечить взаимосвязь различных аспектов хозяйственной деятельности, сформировать единое видение планов предприятия и возникающих в процессе их осуществления проблем, обеспечить более ответственный подход специалистов к принятию решений и лучшую мотивацию их деятельности.

Организационная структура предприятия фактически обеспечивает согласованность отдельных видов хозяйственной деятельности предприятия по выполнению основных задач и целей. Поэтому организационная и производственная структура предприятия, его внутривоздейственный механизм являются базисом при реформировании планирования и внедрении автоматизированного бюджетирования.

Основой эффективного процесса бюджетирования является непрерывность планирования, то есть взаимосвязь стратегического, средне- и краткосрочного планирования, анализа и контроля за исполнением запланированного.

Одним из важнейших успешного применения бюджетирования является его систематичность. Необходимо помнить, что бюджетный процесс - это, прежде всего, система управления, требующая своевременного и точного выполнения определенных правил, нарушение которых влечет за собой крах бюджетного механизма в целом.

В бюджете должна присутствовать целевая ориентация деятельности предприятия. Для четкой работы менеджеров необходимы четкие финансовые ориентиры.

Таким образом, для совершенствования бюджетного процесса на ООО «Оптик-Центр-Венд» предлагается:

- внедрение на предприятии усовершенствованное программное средство
- создание на предприятии методологической базы планирования, составления, реализации и оценки бюджета;
- создание предприятием основных принципов, позволяющих обеспечить эффективное бюджетное управление;
- внедрение краткосрочного бюджета (1-3 месяцев);
- детализация бюджета.

Предложения по совершенствованию бюджетного процесса в ООО «Оптик-Центр-Венд» представлены на диаграмме Ганта на рисунке 6.

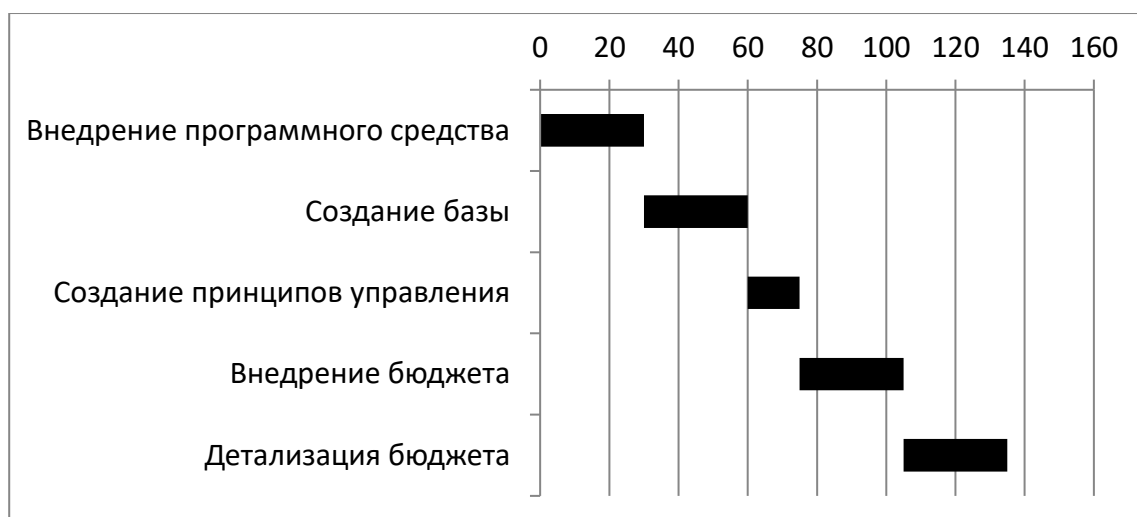


Рисунок 6 – График реализации предложений по совершенствованию бюджетного процесса (по дням)

Наиболее разумной альтернативой является внедрение сразу двух бюджетов - долгосрочного (1-5 лет) и краткосрочного (1-3 месяцев). При этом долгосрочный бюджет предназначен для анализа перспективы деятельности организации (чего не увидеть в краткосрочном бюджете), а краткосрочный бюджет - для управления и контроля за текущей деятельностью предприятия (применение долгосрочного бюджета в данных целях малоэффективно).

Кроме того, необходимо применить концепцию риска менеджмента, управления, снижающего риски предприятия. В соответствии с этой концепцией необходимо постоянно анализировать существующие риски и принять меры по их нейтрализации.

В целях управления рисками необходимо бюджет ООО «Оптик-Центр-Венд» детализировать, так как при агрегированных статьях затрат, управление издержками является затруднительным.

Руководствуясь данными принципами, можно значительно ускорить создание полноценной, обновленной и качественной системы бюджетирования на ООО «Оптик-Центр-Венд», играющей ключевую роль в управлении финансами, обеспечив тем самым условия для дальнейшего развития и процветания предприятия.

Заключение

Рынок контактной коррекции развивается, постоянно меняется, принимая зрелые формы. В последние годы наблюдается тенденция улучшения развития оптики в России: увеличивается поток желающих подобрать линзы впервые, но и очковые линзы не отстают, улучшается качество обслуживания, развивается мобильность в данной отрасли, за счёт появления интернет-площадок. Увеличивается спрос на интернет-оптику.

В целом, можно сказать, что последствия кризиса на рынке успешно преодолеваются и устраняются многими странами, что создает благоприятные условия для дальнейшего развития и укрепления качественного рынка контактной коррекции в России.

Проанализировав общую характеристику ООО интернет-магазина «Оптик-Центр-Венд», можно сделать вывод, что на предприятии грамотно организована структура управления – линейная. Данный принцип выбран, исходя из целей и задач организации, и является наиболее эффективным на данный момент, так как структурные подразделения занимаются различными видами деятельности и перестроить структуру организации нет необходимости. На предприятии не наблюдается дублирования функций. Это наиболее оптимальная структура для предприятия такого типа.

Был проведен анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз фирмы. По итогам этого анализа можно сказать, что у предприятия есть возможности, которые необходимо использовать, в частности необходимо повышать квалификацию сотрудников фирмы с целью качественного обслуживания имеющихся клиентов и привлечения новых, при наличии необходимых финансовых ресурсов можно повлиять на сдерживание позиций конкурентов посредством финансирования рекламы, снижения цен на линзы. Таким образом, если руководство примет решение повышать квалификацию сотрудников, это приведет к качественному обслуживанию имеющихся

клиентов, расширению клиентской базы и в конечном итоге к увеличению прибыли.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал, что в период с 2015 года по 2017 год наблюдается существенное увеличение объема реализации, чистой прибыли и как следствие - увеличение собственного капитала. Большой удельный вес в структуре доходов компании занимают прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, прибыль от реализации. Большой удельный вес в структуре расходов компании помимо себестоимости реализации продукции, занимают коммерческие и управленческие расходы. Таким образом, для увеличения прибыли нужно сокращать такие расходы.

Горизонтальный анализ выручки от реализации ООО «Оптик-Центр-Венд» показывает, что абсолютная сумма выручки увеличилась на 62% по сравнению с отчетным периодом. Также увеличилась чистая прибыль на 94,9% по сравнению с отчетным периодом, из этого можно сделать вывод, что организация повышает свой экономический потенциал. Таким образом, на основании проведенного горизонтального и вертикального анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Оптик-Центр-Венд» способствовала увеличению чистой прибыли.

Расчет показателей рентабельности свидетельствует о снижении рентабельности производства, предприятие функционирует менее эффективно в 2017 году, чем в 2015 году. Это неблагоприятная тенденция развития организации. Рентабельность реализации продукции также снижается. Соответственно происходит постепенное снижение прибыльности продукции. Количество прибыли, приходящейся на один рубль собственных средств, ежегодно растет. Период окупаемости ежегодно сокращается. Таким образом, организации требуется меньше времени, чтобы покрыть свои затраты. Это благоприятная тенденция.

Анализ ликвидности баланса показывает, что баланс не является абсолютно ликвидным, т.к. денежных средств меньше, чем краткосрочной

кредиторской задолженности. Это говорит о том, что денежных средств предприятия не хватит покрыть единовременно все кредиторскую задолженность.

Положительная тенденция - предприятие сможет покрыть заемные средства с помощью денежных средств от дебиторской задолженности. Однако предприятие не сможет ответить по долгосрочным обязательствам. Активов с продолжительностью использования более одного года, долгосрочные финансовых вложений больше, чем собственного капитала и резервов. Это снижает ликвидность баланса.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Важнейшими среди них являются показатели прибыли, которая в условиях перехода к рыночной экономике составляет основу экономического развития предприятия. Рост прибыли создаёт финансовую базу для самофинансирования, расширенного производства, решение проблем социальных и материальных потребности трудового коллектива. За счёт прибыли выполняются также часть обязательств предприятия перед бюджетом, банками и другими предприятиями и организациями. Таким образом, показатели прибыли становятся важнейшими для оценки производственной и финансовой деятельности предприятия.

На предприятии ООО «Оптик-Центр-Венд» был пранализирован бюджет доходов и расходов и бюджет движение денежных средств по фактическим данным за 3 квартал 2018 года. Разработка бюджета представлена в дипломной работе.

Из бюджета доходов и расходов видно, что основную затратную часть составляет заработная плата (оклад и премии). Также много денежных средств тратится на рекламу, аренду офиса, расходы по финансовой деятельности и налоги. Анализируя бюджет движения денежных средств, можно сказать, что при таком уровне продаж сальдо по счетам на конец периодов является положительным, т.к доходы превышают расходы. Соответственно организации

не нужно привлекать дополнительные денежные средства, она может покрыть расходы своими силами.

Собрав данные по обоим отчетам, можно отметить, что доходы компании в третьем квартале 2018 года были достаточно высоки, она смогла покрыть свои расходы собственными денежными средствами, кроме того, остались нераспределенные денежные средства. Однако при более низких уровнях продаж организация может не покрыть своих расходов.

Также были проанализированы бюджеты по плановым данным за 4 квартал 2018 года. Исходя из того, что туристический бизнес имеет сезонный характер была составлена таблица продаж на плановый квартал. В этот период наблюдается снижение спроса на услуги контактной коррекции в целом.

Из БДР на 4 квартал видно, что организация при таком уровне продаж не может покрыть свои расходы собственными силами, чистая прибыль отрицательная. Это значит, что были неправильно оценены финансовые возможности компании.

Из БДДС также видно, что хотя компания может покрыть расходы денежными средствами с расчетных счетов, финансовый результат от текущей деятельности отрицательный. Это также говорит о неправильном планировании доходов и расходов на предприятии. Для повышения финансового результата необходимо либо снижать расходы (например на рекламу), либо повышать доходы путем продажи большего количества туров.

Исходя из этого, были разработаны мероприятия по совершенствованию бюджетирования, которые включают внедрение программных продуктов, краткосрочного бюджетирования, сопоставление плана с фактом, создание на предприятии методологической базы планирования, составления, реализации и оценки бюджета. Данные мероприятия позволят улучшить механизм бюджетирования, спрогнозировать финансовое состояние предприятия, принять грамотные управленческие решения, основываясь на данных, полученных из бюджета.

Список использованных источников и литературы

1. Берман, Г.Н. Учет затрат, калькулирование, бюджетирование в отраслях производственной сферы: Учебное пособие / Г.Н. Берман. - СПб.: Лань, 2015. - 368 с.
2. Вахрушина, М.А. Бюджетирование в сист.упр.уч.: Монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 64 с.
3. Виткалова, А.П. Внутрифирменное бюджетирование: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. - М.: Дашков и К, 2016. - 128 с.
4. Ермилова, М.И. Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование. Учебник / М.И. Ермилова, Е.О. Азизи, М.Е. Косов. - М.: Юнити, 2018. - 336 с.
5. Иванов, Е.А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - М.: Инфра-М, 2018. - 272 с.
6. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2015. - 384 с.
7. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2015. - 384 с.
8. Кузьмина, М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы / М.С. Кузьмина. - М.: КноРус, 2016. - 1280 с.
9. Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - М.: Инфра-М, 2018. - 256 с.
10. Незамайкин, В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.Л. Юрзинова. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 200 с.

11. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией [Электронный ресурс] / Теории и практики управленческого учета. 2016. URL: <https://goo.gl/5K6LbU> (дата обращения: 06.03.2018).91
12. Хьюстон К. Т. Все, что нужно знать об экономике, кратко и по существу. М.: Альпина Диджитал, 2010. 429 с.
13. Гражданкина Е. В. Экономика малого предприятия. М.: Гросс-Медиа, 2015. 174 с.
14. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. М.: Омега-Л, 2014. 325 с.
15. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. М.: Юрайт, 2012. 274 с.
16. Волков О.В., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы). М.: ИНФАН, 2007. 163 с.
17. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и Статистика, 2010. 425 с.
18. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и Статистика, 2014. 325 с.
19. Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование производственных предприятий. М.: Дело, 2011. 263 с.
20. Карпова Т.П. Управленческий учет. М.: ЮНИТИ, 2014. 235 с.
21. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и Статистика, 2014. 118 с.
22. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. М.: Финансы и Статистика, 2015. 164 с.
23. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. М.: Изд. Дело и Сервис, 1998. 426 с.
24. Кузык Б.Н. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М.: Изд. Экономика, 2014. 254 с.

25. Лихачев О.Н. Финансовое планирование на предприятии. М.: Изд. Проспект, 2013. 123 с.
26. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. М.: Дело, 2014. 235 с.
27. Адамов, Н. Бюджетирование в коммерческой организации. Краткое руководство / Н. Адамов, А. Тилов. - М.: Питер, 2017. - 144 с.
28. Арнольд, В.И. Динамические системы-1: Книга 1: Обыкновенные дифференциальные уравнения / В.И. Арнольд, Ю.С. Ильяшенко, Аносов и др.. - М.: [не указано], 2017. - 621 с.
29. Арнольд, В.И. Динамические системы-5 / В.И. Арнольд. - М.: [не указано], 2015. - 948 с.
30. Арнольд, В.И. Динамические системы-8. Особенности 2: классификация и приложения / В.И. Арнольд, В.А. Васильев, В.В. Горюнов и др.. - М.: [не указано], 2012. - 449 с.
31. Биркгоф, Д. Динамические системы / Д. Биркгоф. - М.: [не указано], 2013. - 269 с.
32. Болсинов, А.В. Интегрируемые гамильтоновы системы. Геометрия, топология, классификация (том 2) / А.В. Болсинов, А.Т. Фоменко. - М.: 2016. - 933 с.
33. Бюджетная система России / ред. Г.Б. Поляк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 540 с.
34. Вагин, В.Н. Достоверный и правдоподобный вывод в интеллектуальных системах / В.Н. Вагин, Е.Ю. Головина, А.А. Загорянская. - М.: , 2015. - 527 с.
35. Ван, Хао Аксиоматические системы теории множеств / Хао Ван , Р. Мак-Нотон. - М.: 2014. - 644 с.

36. Вахрин, П.И. Бюджетная система Российской Федерации / П.И. Вахрин, А.С. Нешиной. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К', 2015. - 582 с.

37. Вершик, А.М. Динамические системы - 7. Интегрируемые системы / А.М. Вершик, В.Я. Гершкович, Р.В. Гамкрелидзе. - М.: [не указано], 2015. - 649 с.

38. Дубровин, Б.А. Интегрируемые системы 1 / Б.А. Дубровин, И.М. Кричевер, С.П. Новиков. - М.: [не указано], 2017. - 227 с.

39. Ильинский, А.С. Колебания и волны в электродинамических системах с потерями / А.С. Ильинский, Г.Я. Слепян. - М.: [не указано], 2017. - 779 с.

40. Калякин, Л.А. Асимптотики и симметрии в нелинейных динамических системах: моногр. / Л.А. Калякин, М.М. Шакирьянов. - М.: [не указано], 2011. - 803 с.

41. Карпов, Александр 100% практического бюджетирования. Книга 2. Регламент системы бюджетирования / Александр Карпов. - М.: Результат и качество, 2013. - 472 с.

42. Картан, Э. Внешние дифференциальные системы и их геометрические проблемы / Э. Картан. - М.: [не указано], 2015. - 173 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Рабочие дни недели	Курьер №1 количество заказов	Курьер №2 количество заказов	Курьер №3 количество заказов	Общее количество заказов за день
Понедельник	Утро- 2 День- 5 Вечер-1	Утро-1 День-2 Вечер- 0	Утро-0 День-5 Вечер-3	19
Вторник	Утро- 2 День-4 Вечер-1	Утро- 0 День- 2 Вечер-1	Утро-2 День-1 Вечер-3	15
Среда	Утро-1 День-3 Вечер-1	Утро-4 День-3 Вечер-1	Утро-2 День-5 Вечер-1	21
Четверг	Утро-3 День-3 Вечер-1	Утро-1 День-3 Вечер-1	Утро-2 День-3 Вечер-1	18
Пятница	Утро- 2 День-4 Вечер-1	Утро-2 День-2 Вечер-1	Утро-2 День-1 Вечер-1	15
Суббота	Утро- 1 День- 1 Вечер- 1	Утро-0 День-2 Вечер-0	Курьер не работает в субботу	5