

**TRANSFORMATION OF A PRIVATE UNITARY ENTERPRISE INTO AN LLC: CURRENT ISSUES OF DOCUMENTATION, ACCOUNTING AND TAXATION**

Korotaev S.L., partner of JSC «AuditConsult», auditor, doctor of Economics, Professor

**Annotation.** The article summarizes the current issues of reorganization of private unitary enterprises (PUE) by converting them into business companies (LLC). Particular attention is paid to the consideration of the specifics of documenting the property transferred during the reorganization, liabilities and equity of the reorganized PUE, as well as accounting and taxation of transactions caused by reorganization.

**Key words:** private unitary enterprise, limited liability company, founder, reorganization, transformation, documentation, accounting, taxation.

УДК 657.312+47(075.8)

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Лагуновская Е.О., канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в АПК и транспорте, УО «БГЭУ»

**Аннотация.** В статье рассмотрены существующие подходы к бюджетированию на предприятии транспорта для выявления их преимуществ и недостатков; выявлены факторы, влияющие на эффективность внедрения бюджетирования на предприятии; разработан инструментарий, позволяющий при выборе бюджетной модели для предприятия учитывать специфику его деятельности.

**Ключевые слова:** бюджетирование, управленческий учет, информационно-аналитическое обеспечение, предприятие транспорта, управленческий процесс, планирование, прогнозирование.

**Введение.** В современных условиях к предприятиям транспорта предъявляются все более жесткие требования к организации и информационному обеспечению управленческого процесса. Все этапы и стадии управленческой деятельности связаны с использованием учетно-аналитической информации. Без наличия необходимой информации невозможно определить цели управления, оценить текущую финансово-хозяйственную ситуацию, принять соответствующее решение и осуществлять контроль за его выполнением.

Информация, формируемая в управленческом учете, обеспечивает систему управления необходимыми данными для ее функционирования, использование которой позволяет уменьшить степень риска и неопределенности в рыночных условиях хозяйствования.

**Основная часть.** Любые формы организации управленческого учета свидетельствуют о необходимости выделения в самостоятельный участок учетной работы измерение затрат и результатов деятельности предприятия и его структурных подразделений. Именно соотношение затрат и результатов деятельности свидетельствует об эффективности управления.

Управленческий учет необходим для информационно-аналитического обеспечения принимаемых управленческих решений, которые необходимы для успешного функционирования субъектов хозяйствования [5]. Для того, чтобы управлять, надо контролировать различные компоненты бизнеса: труд, ценообразование, рентабельность, распределение ответственности и др. Тенденция управленческого учета – охват всех сторон бизнеса. Отличительным признаком управленческого учета в системе контроллинга, который необходимо учитывать при создании информационной системы, является интегрированность. Можно выделить вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Горизонтальная интеграция предполагает сопоставимость данных в учетных блоках.

Вертикальная интеграция охватывает цикл принятия управленческих решений: план – организация выполнения плана – учет – контроль – анализ – регулирование.

Практическая реализация управленческого учета служит основой для решения ряда задач управления транспортным предприятием:

➤ оперативный сбор информации в рамках действующей на предприятии информационной системы;

- анализ текущего состояния в сопоставлении с планируемыми характеристиками по выбранной номенклатуре показателей;
- представление информации для руководства в целях подготовки оперативных и долговременных решений;
- планирование деятельности предприятия.

Под бюджетированием в управленческом учёте понимается процесс планирования деятельности в целом и отдельных операций в частности. При этом используется система бюджетов, формирование и анализ которых осуществляется с учётом специфики и особенностей деятельности конкретного предприятия.

В системе управленческого учёта и общей деятельности транспортного предприятия бюджетирование выполняет следующие функции:

- Планирование финансов и эффективности затрат.

В данном случае бюджетирование даёт возможность выявить эффективные варианты инвестирования денежных средств, исключив нерентабельные направления, а также определить рациональное осуществление затрат. Предприятиям транспорта исходя из специфики своей деятельности необходимо в рамках управленческого учёта формировать информацию по направлениям пассажиро- или грузоперевозок. В связи с этим, сформированные данные о затратах по направлениям грузоперевозок (международные, междугородные, внутригородские), маршрутам перевозок пассажиров (в горэлектротранспорте), позволяет получить информацию о финансовых результатах по направлениям и маршрутам соответственно. Что, в свою очередь, имеет важное значение для принятия управленческих решений. Например, в случае если международные перевозки грузов приносят больше прибыли, чем республиканские, а городские – убыток, необходимо принимать решение о наращивании объёмов наиболее выгодных направлений, и соответственно сокращать перевозки на убыточных направлениях с целью повышения эффективности деятельности транспортного предприятия в целом.

- Согласование деятельности подразделений и координация их работы.

Информация циркулирует внутри транспортного предприятия между руководителями (устанавливают планы) и работниками (отчитываются о результатах).

- Мотивация сотрудников и руководителей. Чтобы повысить интерес работников к трудовой деятельности, бюджетирование предусматривает включение премий при достижении определённых результатов работы. Управленческий учёт позволяет определить отделы, которые являются прибыльными, и расширять их деятельность. Также можно выявить убыточные отделы, и при отсутствии необходимости в них — закрыть.

- Анализ финансовой деятельности транспортного предприятия и работы менеджеров. Бюджетирование имеет прямое влияние на деятельность субъектов хозяйствования. По результатам работы менеджеров, отвечающих за реализацию поставленных задач, анализируется эффективность работы каждого отдела и устанавливается возможность материального поощрения сотрудников.

- Анализ эффективности деятельности транспортного предприятия и формирование прогноза по финансам. По окончании отчётного периода проводится оценка полученных результатов. Каждый последующий бюджет составляется с учётом обнаруженных «слабых мест», и в нём закладывается исправление выявленных ошибок и несоответствий.

Главные факторы, определяющие актуальность проблемы формирования системы бюджетирования для транспортных предприятий:

1. В современных условиях на предприятиях возникла необходимость:
  - 1.1. изыскания внутренних резервов для снижения затрат;
  - 1.2. обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств;
  - 1.3. оптимизации налоговой политики;
  - 1.4. качественного решения других задач, связанных с совершенствованием системы управления предприятием;
2. Повышение конкурентной борьбы между предприятиями приводит к необходимости получения дополнительных конкурентных преимуществ, в частности, за счет более эффективной системы управления финансами;
3. При создании систем бюджетирования возникает возможность органичной интеграции современных управленческих и информационных технологий, что качественно повышает эффективность управления [3].

Бюджетирование способствует рациональному использованию денежных средств, благодаря своевременному планированию совершаемых хозяйственных операций, финансовых и материальных потоков систематическому контролю за ними.

Каждое предприятие самостоятельно определяет, какие виды бюджетов оно будет использовать при ведении управленческого учёта. Их перечень зависит от особенностей его деятельности, масштабов, поставленных целей по управленческому учёту.

Выделяют четыре группы бюджетов:

1. Основные бюджеты — доходов и расходов, движения денежных средств и управленческий баланс;

2. Вспомогательные бюджеты — план вложений в долгосрочные активы, кредитный план, налоговый бюджет и др.;

3. Специальные бюджеты — распределения прибыли, план по конкретному проекту, транспортному маршруту, логистическому центру и др.;

4. Операционные бюджеты — по продажам, материальным затратам, производственным запасам, коммерческим расходам, административным расходам и др.

Каждый бюджет имеет индивидуальную детализацию в зависимости от того, для каких целей он формируется.

Особенно актуальной является необходимость бюджетирования в условиях современного финансово-экономического положения в стране, когда точность планирования финансовых ресурсов предприятия напрямую влияет на его финансовое положение, а следовательно, и на инвестиционную привлекательность предприятия.

Правильно разработанная и внедренная система бюджетирования помогает руководству не только произвести оперативную оценку результатов своей деятельности, спрогнозировать показатели на будущее, но и способствует принятию решений, направленных на снижение затрат и увеличение прибыли.

Предварительно перед внедрением бюджетирования на предприятии транспорта необходимо:

изучить документацию, организационную структуру транспортного предприятия, взаимосвязи между структурными подразделениями, а также используемые механизмы учёта;

найти наиболее простые способы привлечь менеджеров к процессу бюджетирования;

разработать план внедрения бюджетирования на предприятии;

разработать документацию по порядку и правилам составления бюджетов;

подготовить управленческую отчётность по структурным подразделениям для формирования информационной базы;

определить ответственных лиц за создание бюджетов и для мониторинга процесса бюджетирования;

обучить сотрудников для грамотного составления бюджетов.

Когда предварительные мероприятия осуществлены, необходимо провести внедрение бюджетирования на предприятии транспорта. Оно осуществляется в несколько этапов (рисунок 1).

На первом этапе внедрения бюджетирования необходимо сформировать финансовую структуру транспортного предприятия. При этом проводится анализ документации, вносятся корректировки в существующие внутренние стандарты учёта, создаётся модель бюджетирования.

На втором этапе следует сформировать бюджетную структуру. Решается, какие виды бюджетов необходимы и будут использоваться на предприятии транспорта для реализации целей управленческого учёта.

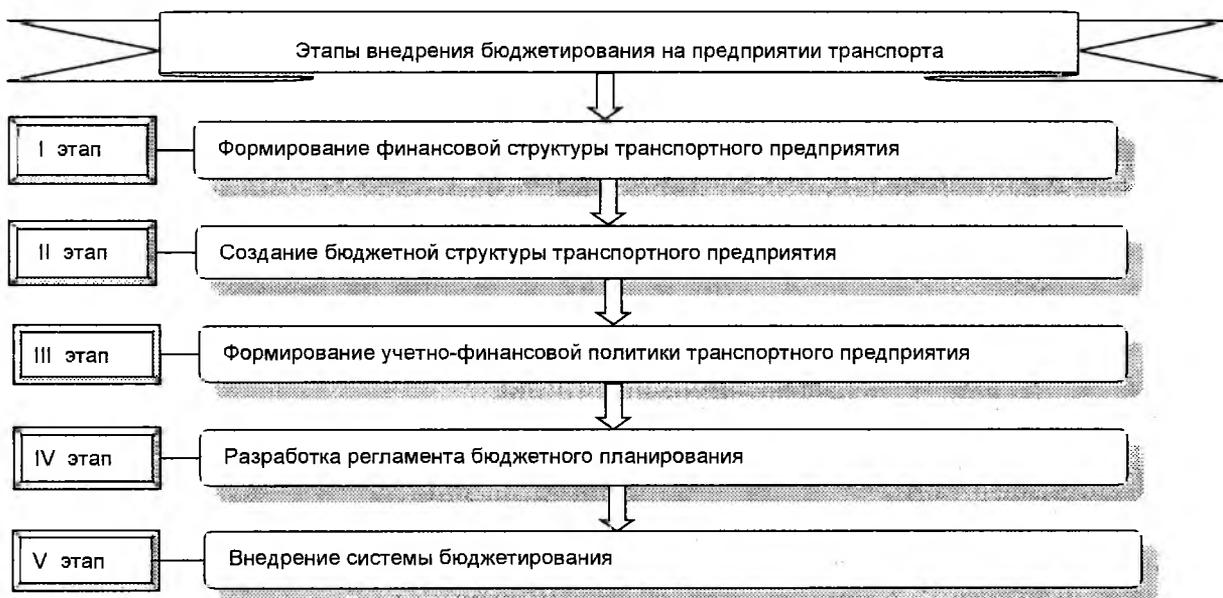
Третий этап предполагает формирование учётно-финансовой политики. Разрабатываются основополагающие принципы ведения бухгалтерского управленческого учёта.

На четвертом этапе создается регламент бюджетного планирования. Продумываются процедуры и инструменты бюджетирования, формируется внутренняя нормативная база.

На заключительном пятом этапе разрабатываются бюджеты, составляются выбранные виды бюджетов, то есть осуществляется внедрение системы бюджетирования на предприятии.

Управленческий учет призван повысить качество и оперативность принимаемых управленческих решений, максимизировать результат и эффективно контролировать риски хозяйственной деятельности.

Бюджетирование, как основной инструмент управленческого учета, позволяет выстроить эффективную систему управления на предприятии.



**Рисунок 1. – Основные этапы внедрения бюджетирования на предприятии транспорта**

Примечание – Источник: собственная разработка.

Общепризнано, что внедрение бюджетирования позволяет объективно оценивать все сферы финансовой состоятельности предприятия, повысить финансовую дисциплину, согласовать интересы отдельных структурных подразделений и интересы предприятия в целом.

В теории и практике управления предприятием используются разнообразные подходы к процессу бюджетирования на предприятии. Для практического применения того или иного подхода к бюджетированию целесообразен детальный анализ их содержания, выявление специфики использования, недостатков.

Получение своевременной и релевантной информации для принятия оперативных управленческих решений осуществляется на основе использования инструментария менеджмента: учета, планирования, анализа и контроля. Информационной базой для принятия решений считается управленческий учет.

Таким образом, управленческий учет является неотъемлемой частью процесса управления и обеспечивает необходимую информацию для:

- управления текущей деятельностью предприятия;
- планирования будущей стратегии, тактики и действий предприятия с учетом внутренних и внешних факторов;
- оптимизации использования ресурсов предприятия;
- измерения и оценки производительности [1].

Основными задачами управленческого учета являются выявление и измерение основных показателей, характеризующих деятельность транспортного предприятия; сбор и хранение информации о значениях показателей деятельности; подготовка и обработка информации в соответствии с целью; анализ результатов; передача результатов анализа на соответствующие уровни управления предприятием; калькулирование себестоимости транспортных услуг; планирование и прогнозирование экономической эффективности деятельности предприятия; составление отчетов для контроля деятельности; прогнозирование и выбор наиболее эффективных путей развития предприятия [4].

Эффективно функционирующая система управленческого учета позволяет:

- ✓ получать объективную и качественную информацию о себестоимости каждого вида транспортных услуг;
- ✓ анализировать отклонения от запланированных результатов, выявлять их причины;
- ✓ выявлять резервы повышения эффективности деятельности предприятия транспорта;

✓ обеспечивать контроль наличия и движения имущества, материальных, денежных и трудовых ресурсов;

✓ использовать гибкую систему ценообразования, формирования тарифов на перевозки грузов/пассажиров с учетом информации о таких же видах транспортных услуг, оказываемых другими предприятиями транспортной сферы Республики Беларусь;

✓ принимать обоснованные и эффективные управленческие решения, позволяющие значительно увеличить прибыль транспортного предприятия и т. д. [3].

К преимуществам применения бюджетирования на предприятии транспорта можно отнести:

а) планирование, как стратегическое, так и оперативное, помогает контролировать производственную ситуацию в текущем режиме. Без наличия плана руководитель, как правило, только реагирует на обстановку, вместо того чтобы контролировать ее;

б) интегрированный бюджет позволяет усовершенствовать и повысить эффективность распределения и использования ресурсов предприятия;

в) бюджет, являясь составной частью управленческого контроля, создает объективную основу оценки результатов деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений.

д) бюджет является средством координации деятельности различных подразделений транспортного предприятия. Он заставляет руководителей отдельных центров ответственности организовывать свою деятельность, учитывая интересы предприятия в целом. Кроме того, бюджет – основа для оценки выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителями: работа менеджеров оценивается по отчетам о выполнении бюджета, что повышает объективность и обоснованность мотивационной функции в рамках управления предприятием. Сравнение фактически достигнутых результатов с данными бюджета указывает области, куда следует направить внимание и действия.

Использование в управлении органически выстроенных бюджетов, отражающих движение финансовых потоков предприятия, способствует установлению оперативного и будущего перспективного контроля над входящими и исходящими потоками денежных ресурсов, а также созданию реальных условий для подготовки и практической реализации оптимальной финансово-экономической стратегии развития предприятия [1].

Бюджетное планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым структурным подразделением и предприятием в целом [3].

Если само по себе планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие будет производить или оказывать услуги, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования – это максимально точное выражение планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Значимым и важным аспектом деятельности транспортного предприятия является планирование затрат и управление ими. Игнорирование управления затратами может привести к тому, что оказываемые транспортные услуги станут неконкурентоспособными и следовательно, будет сокращаться спрос, снижаться цена, что повлечет за собой снижение уровня эффективности деятельности транспортного предприятия. Вследствие этого целесообразно создание на транспортном предприятии эффективной системы планирования и управления затратами и ее постоянное совершенствование. Одной из наиболее эффективных систем планирования является бюджетирование.

Система бюджетного управления важна для любого транспортного предприятия, особенно крупного. Она способна усовершенствовать координацию всех его подразделений, избежать кризисных ситуаций, улучшить мотивацию, повысить ответственность управленцев всех уровней, предсказать финансовый результат, предотвратить нежелательные и негативные тенденции.

Организация процесса бюджетирования предусматривает формирование финансовой структуры предприятия, посредством определения центров финансовой ответственности, бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика внутренних нормативных документов.

**Заключение** Бюджетирование обеспечивает целевую ориентацию и координацию деятельности всех служб предприятия, четко определяет круг ответственных по каждой задаче и

направлению деятельности, стимулирует руководителей структурных подразделений к достижению намеченных целей, позволяет выявить и минимизировать различные риски. Все это делает работу структурных подразделений прозрачной для руководства и других заинтересованных лиц. Бюджетирование затрат позволяет выявить скрытые резервы, оценить запасы и максимизировать получение прибыли.

Таким образом, бюджетирование в системе управленческого учета позволяет прогнозировать будущее развитие предприятия, оценивать эффективность и контролировать выполнение планов.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богатырев, В. Д. Экономические методы бюджетирования: учеб. пособие / В.Д. Богатырев, О.В. Есипова. [Электронный ресурс]. – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 88 с. ISBN 978-5-7883-1040-4. Режим доступа: <http://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-posobiya/Ekonomicheskie-metody-budzhetrovaniya-Elektronnyi-resurs-ucheb-posobie-programme-prof-obrazovaniya>. Дата доступа: 11.06.2022.
2. Бюджетный кодекс Республики Беларусь : Кодекс Респ. Беларусь, 16 июля 2008 г., №412-З : в ред. Закона Респ. Беларусь от 31.12.2021 № 142-З // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – №2/1509
3. Дролова, Е.Ю., Зайцев, М.А., Скворцова, Е.А. Основные факторы эффективности системы бюджетирования // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 5 (100). – С. 204 – 209.
4. Лагуновская, Е.О. Управленческий учет: сущность, задачи и направления развития // Е.О. Лагуновская, 2021. Бухгалтерский учет и анализ. №7. С. 11–17.
5. Лагуновская, Е.О. Развитие управленческого учета и контроллинга в организациях Республики Беларусь / Е.О. Лагуновская, 2020. Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость. Материалы XIII Международной научно-практ. конференции. Минск: БГЭУ. С.295-296.

#### BUDGETING IN THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM OF A TRANSPORT ENTERPRISE

Lagunovskaya E.O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit in Agriculture and Transport of the Belarusian State University of Economics

*Annotation.* The article examines the existing approaches to budgeting at the transport enterprise to identify their advantages and disadvantages; factors affecting the effectiveness of budgeting implementation at the enterprise are identified; tools are developed that allow taking into account the specifics of its activities when choosing a budget model for an enterprise.

*Key words:* budgeting, management accounting, information and analytical support, transport enterprise, management process, planning, forecasting.

УДК 657.6

#### НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ АУДИТА ТОВАРНЫХ ОПЕРАЦИЙ В ФИРМЕННЫХ МАГАЗИНАХ

Лемеш В.Н., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в отраслях народного хозяйства, УО «БГЭУ»

Глинник Е.П., канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в торговле УО «БГЭУ»

*Аннотация.* Исследуются основные направления аудита товарных операций в фирменных магазинах. В материале рассматриваются особенности создания фирменного магазина и их влияние на организацию для целей бухгалтерского и налогового учета, а также некоторые аспекты аудита фирменных магазинов. Сгруппированы типичные ошибки, выявляемые при аудите товарных операций в магазинах фирменной торговли.

*Ключевые слова:* аудит, аудиторские процедуры, аудиторские доказательства, фирменный магазин, бухгалтерский учет, бухгалтерская (финансовая) отчетность.

**Введение.** В современных условиях хозяйствования обеспечение заинтересованных пользователей достоверной информацией о товарных операциях в фирменных магазинах, формируемой в бухгалтерском учете и предоставляемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности (БФО) коммерческой организации, является весьма актуальным, а оценка осуществляемой ею деятельности на возможность продолжить функционирование является задачей, характеризующей социальную ответственность бизнеса. Значительный вклад в решение актуальных вопросов теории аудита рассматривали зарубежные и отечественные авторы Я.В. Соколов, Д.В. Кислов, Д.А. Панков, Ф.Ф. Бутынец, Е.А. Петрик, С.М. Бычкова, Л.Н. Булавина, В.П. Суйц, А.Д. Шеремет, С.Л. Коротаев и