

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет экономики и управления
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Финансовый менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ


Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент Балаиовская А.В.

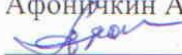


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ И
БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выполнил:
Благодарова Наталья Павловна,
группа М-42


Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Афоничкин А. И.



Самара
2017

Аннотация

Тема: «Управление финансовым планированием и бюджетированием предприятия».

Объём выпускной квалификационной работы 104 страницы, на которых размещены 21 рисунок и 33 таблицы. При написании работы использовалось 30 источников.

Объектом исследования при написании работы является организация ООО «РесурсТранс».

В выпускную квалификационную работу входит введение, три главы, итоговое заключение. Во введении раскрывается актуальность выпускной квалификационной работы по выбранной теме, ставится проблема, определяются цель и задачи исследования.

В главе первой раскрыты понятия финансового планирования, бюджета, бюджетирования, рассмотрена классификация бюджетов и методологические основы бюджетирования.

В главе второй описывается деятельность ООО «РесурсТранс» в современных условиях, финансовый анализ предприятия, раскрыт процесс бюджетирования в организации.

В третьей главе предложены рекомендации по улучшению процесса бюджетирования на предприятии и их экономическая эффективность.

Заключение посвящено основным выводам по всей выпускной квалификационной работе.

Оглавление

Введение	4
1. Теоретические аспекты управления финансовым планированием и бюджетированием предприятия.....	7
1.1 Понятия финансового планирования и бюджетирования предприятия	7
1.2 Классификация и методологические основы бюджетирования предприятия	19
2. Процесс финансового планирования и бюджетирования предприятия ООО «РесурсТранс».....	28
2.1 Организация деятельности предприятия ООО «РесурсТранс» в современных условиях.....	28
2.2 Финансовый анализ предприятия ООО «РесурсТранс».....	34
2.3 Процесс финансового планирования и бюджетирования предприятия ООО «РесурсТранс».....	42
3. Рекомендации по управлению финансовым планированием и бюджетированием предприятия ООО «РесурсТранс»	53
3.1 Рекомендации по разработке положения о бюджетировании	53
3.2 Разработка форм бюджетов	59
3.3 Экономическая эффективность предложенных рекомендаций	62
Заключение.....	66
Список литературы.....	68
Приложение 1	71
Приложение 2.....	73
Приложение 3.....	74
Приложение 4.....	75
Приложение 5.....	96
Приложение 6.....	103

Введение

Финансовое планирование и бюджетирование — это определение будущего состояния предприятия и его структурных единиц, проектирование финансовых и стратегических целей предприятия, выбор необходимых ресурсов, и установление последовательности действий для достижения желаемых результатов.

В процессе формирования и исполнения финансового бюджета решаются такие задачи как оптимизация структуры капитала, обеспечение финансовой устойчивости предприятия, повышение его инвестиционной привлекательности для инвесторов и кредиторов. Задачей финансового бюджета в текущей деятельности является обеспечение денежными средствами всех направлений деятельности – производственной, инвестиционной, маркетинговой, и других.

Финансовое планирование и бюджетирование являются также прекрасными методами контроля. Поэтому, в первую очередь, в их присутствии в организации заинтересовано высшее руководство. С помощью различных видов бюджетов можно легко контролировать и анализировать доходы предприятия, его расходы, движение его денежных средств, регулировать инвестиционную деятельность организации. Особенно этот вопрос актуален для крупных предприятий, в состав которых входит несколько филиалов. В таких случаях бюджет почти единственное средство контроля всего предприятия.

Проблема бюджетирования в теоретическом и методологическом аспектах достаточно многомерна. В данной работе были использованы труды авторов Афоничкина А.И., Безруковой Т.Л., Гасанова Г.И., Гостеевой О.В., Ковалева В.В., Лихачевой О.Н., Мухиной Е.Р., Носковой Н.Ю., Покидовой С.С., Д.Ю. Томиловой.

Объект исследования – организация ООО «РесурсТранс».

Предмет исследования – управление финансовым планированием и бюджетированием предприятия ООО «РесурсТранс».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций для совершенствования системы бюджетирования на предприятии ООО «РесурсТранс».

Для достижения сформулированной цели требуется решение следующих задач:

1. Исследование теоретических аспектов управления финансовым планированием и бюджетированием;
2. Рассмотреть характеристику организации ООО «РесурсТранс»;
3. Провести финансовый анализ предприятия ООО «РесурсТранс»;
4. Рассмотреть процесс бюджетирования на предприятии ООО «РесурсТранс»;
5. Предложить рекомендации по управлению финансовым планированием и бюджетированием ООО «РесурсТранс»;
6. Доказать эффективность предложенных организаций.

Теоретической и методологической основой исследования стали труды специалистов в сфере планирования, бюджетирования и анализа хозяйственной деятельности; отраслевые инструктивные документы; нормативно-справочные и статистические материалы; специальная литература; внутренние нормативные документы предприятия ООО «РесурсТранс»; бухгалтерского учета и отчетности, материалы научных конференций и семинаров, а также аналитические и информационные материалы, опубликованные в российской и зарубежной периодической печати и представленные в компьютерной сети Internet.

В качестве инструментария исследования применялись общенаучные методы познания: наблюдение, абстрагирование, дедукция и индукция, сравнительный анализ, группировка данных, обобщение теоретического и фактического материала, расчетно-аналитические методы.

Предмет исследования, его цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, состоящей из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (30 источников) и шести приложений.

В первой главе - «Теоретические аспекты управления финансовым планированием и бюджетированием» рассмотрены понятия финансового планирования, бюджета и бюджетирования, проанализированы классификация бюджета и методологические основы бюджетирования предприятия.

Во второй главе – Рассмотрена характеристика организации ООО «РесурсТранс», проведен финансовый анализ данной организации, рассмотрен процесс бюджетирования в организации ООО «РесурсТранс».

В третьей главе - «Рекомендации по управлению финансовым планированием и бюджетированием предприятия ООО «РесурсТранс»» - для оптимизации бюджетирования предложены рекомендации. Также приведен расчет экономического эффекта от их внедрения.

1. Теоретические аспекты управления финансовым планированием и бюджетированием предприятия

1.1 Понятия финансового планирования и бюджетирования предприятия

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых плановых и нормативных показателей по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Финансовое планирование охватывает широкий спектр финансовых отношений между предприятием и другими хозяйствующими субъектами (рис. 1)

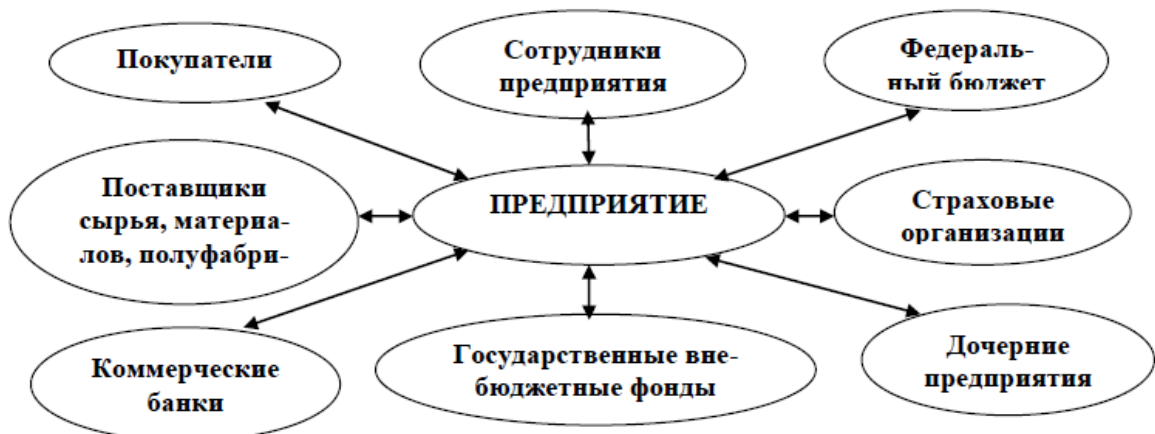


Рисунок 1 - Финансовые взаимоотношения предприятия

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;
- служит инструментом получения финансовой поддержки у внешних инвесторов. [1]

Финансовое планирование характеризуется системой целей, задач, принципов, методов, объектов (табл. 1).

Таблица 1 – Цели и задачи финансового планирования

Цель финансового планирования
Сбалансировать намеченные расходы предприятия с финансовыми возможностями
Задачи финансового планирования
1. Определить источники и размеры собственных финансовых ресурсов предприятия (прибыль, амортизация, устойчивые пассивы).
2. Принять решения о необходимости привлечения внешних финансовых ресурсов за счет выпуска ценных бумаг, получения кредитов, займов.
3. Определить потребность предприятия в финансовых ресурсах, установить пропорции распределения ресурсов на внутрихозяйственные нужды или вложения в другие предприятия и с целью получения дивидендов.
4. Уточнить целесообразность и экономическую эффективность планируемых инвестиций.
5. Выявить резервы рационального использования производственных фондов, оборотных средств в целях максимально возможного повышения эффективности производства, его рентабельности, получения прибыли.
6. Определить финансовые взаимоотношения предприятия с другими субъектами рынка.

Объектом финансового планирования предприятия служат все виды его деятельности: текущая (операционная), инвестиционная и финансовая и их отдельные элементы (выручка от продажи продукции, прибыль и ее распределение и т.д.). [3]

Финансовое планирование формулирует способ достижения финансовых целей. Финансовый план является просто изложением того, что должно быть сделано в будущем.

Учитывая период осуществления и итоговую цель, можно выделить три системы финансового планирования (табл. 2). [5]

Таблица 2 – Основные системы финансового планирования

Системы финансового планирования на предприятии	
Стратегическое (от 1 года до 3 лет)	Представляет собой разработку финансовой стратегии предприятия и прогноза основных показателей финансовой деятельности и финансового состояния предприятия на долгосрочный период.
Текущее (на период 1 год)	Базируется на разработанных долгосрочных планах и заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, конкретизирующих основные показатели финансовой деятельности на предстоящий период. Текущие планы финансовой деятельности разрабатываются на предстоящий год с разбивкой по кварталам.
Оперативное (на месяц, квартал)	Основывается на разработанных текущих финансовых планах и заключается в разработке комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности предприятия. Составляются детальные, подробные оперативные планы с разбивкой по месяцам.

Принципы финансового планирования совпадают с принципами общего внутрифирменного планирования. Однако имеется ряд специфических принципов финансового планирования (табл. 3). [7]

Таблица 3 – Принципы финансового планирования

Основные принципы финансового планирования	
Принцип соответствия условиям и потребностям рынка	Предприятию необходимо учитывать конъюнктуру рынка, реальный спрос на производимую продукцию.
Принцип финансового соотношения сроков	Получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т.е. капитальные вложения с долгим сроком окупаемости следует финансировать за счет долгосрочных займов.
Принцип платежеспособности	Финансовое планирование должно обеспечивать платежеспособность предприятия на всех этапах, предприятие должно иметь достаточно ликвидных средств для погашения краткосрочных обязательств.
Принцип предельной рентабельности	Целесообразно выбирать те объекты и направления инвестирования, которые обеспечивают максимальную рентабельность.
Принцип оптимальной стоимости капитальных вложений	Для капвложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования;
Принцип сбалансированности рисков	Наиболее рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных источников.
Принцип системности	Финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на достижение стратегических целей.
Принцип научности	Отражает состояние развития науки и требует совершенствование методов разработки финансовых планов (что может привести к повышению качества финансовых планов и их роли в эффективном управлении финансами).
Принцип целевой направленности	Необходимо прежде четко сформулировать миссию организации и определить стратегические цели, которые решаются с помощью построения финансовых планов. Целевая направленность не остается неизменной: она меняется на каждом этапе жизненного цикла организации.
Принцип координации финансовых планов	Все финансовые планы всех структурных подразделений предприятия взаимосвязаны и взаимозависимы.
Принцип непрерывности и гибкости	Все финансовые планы предприятия систематически разрабатываются и корректируются (план продаж – план производства – план закупок).
Принцип соответствия источников финансирования и цели их привлечения	Инструмент должен соответствовать цели. (Например, для модернизации основных фондов целесообразно привлекать долгосрочные источники финансирования, для покупки дополнительных оборотных средств – краткосрочные).
Принцип обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия	Например, сумма оборотных средств организации должна всегда превышать сумму его краткосрочной задолженности.

Основными методами финансового планирования являются коэффициентный метод, нормативный метод, балансовый метод, метод дисконтирования денежных потоков, метод сценариев, методы экономико-математического моделирования и прогнозирования и др. (табл. 4) [13]

Таблица 4 – Методы финансового планирования

Метод финансового планирования	Суть метода
Метод экономического анализа	Позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия.
Расчетно-аналитический метод	Заключается в корректировке базовых показателей (достигнутых результатов) на предполагаемые изменения в наступающем плановом периоде с учетом тенденций роста (снижения) взаимосвязанных данных, намечаемых мероприятий по совершенствованию их структуры, ускорению роста и других количественных и качественных показателей.
Нормативный метод	На основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках.
Метод балансовых расчетов	Используется для определения будущей потребности в финансовых средствах и основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе. Очень важно точно выбрать дату: она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.
Метод дисконтированных денежных потоков	Это инструмент прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов, основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов. Этот метод дает более объемную информацию, чем метод балансовой сметы.
Метод оптимизации плановых решений	Сводится к составлению нескольких альтернативных вариантов плановых расчетов, т.е. составляется несколько бюджетов разной продолжительности с разной детализацией, параллельно прорабатывается несколько вариантов плана. Например, составляется оптимистический и пессимистический сценарии развития событий.
Метод экономико-математического моделирования	Позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину.

Сложность и многоаспектность функционирования предприятия обусловили существование разнообразных видов финансового планирования.

Каждый вид планирования имеет свои специфические характеристики: цели, содержание, методы, инструменты, особенности организации.

Прежде всего, следует отличать классификацию видов финансового планирования по уровням структурной иерархии предприятия, по уровням планирования и по уровню субъекта планирования (табл. 5). [23]

Таблица 5 - Классификация видов финансового планирования

Классификационный признак	Виды финансового планирования
По уровню планирования	стратегическое, тактическое, оперативное
По уровню структурной иерархии объекта планирования	общефирменное планирование, планирование деятельности бизнес-единиц, подразделений,
По особенностям разработки финансовых планов	скользящее планирование, периодическое планирование
Предмет планирования	целевое планирование, планирование действий, планирование ресурсов
По горизонту планирования	долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное
По степени детализации плановых решений	агрегированное, детализированное
По степени централизации плановых функций	централизованное, децентрализованное и круговое планирование
По обязательности выполнения плановых заданий	директивное, индикативное планирование, смешанное планирование
По особенностям постановки целей	реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное

По уровням структурной иерархии предприятия можно выделить:

- общефирменное финансовое планирование, в рамках которого разрабатываются сводные и консолидированные финансовые планы, обеспечивающие достижение целей предприятия - самостоятельного субъекта хозяйствования;
- финансовое планирование деятельности бизнес-единицы, в рамках которого разрабатываются финансовые планы по конкретному направлению бизнеса, организационно выделенному в дочернее предприятие;
- финансовое планирование деятельности подразделений – структурных единиц предприятия, не обладающих хозяйственной самостоятельностью и входящих в состав бизнес-единицы или материнского предприятия.

По уровням субъекта планирования выделяют

- финансовое планирование на высшем уровне, при котором плановые решения разрабатываются высшими исполнительными органами управления и централизованными отделами планирования и, при необходимости, утверждаются собственниками предприятия;

- финансовое планирование на среднем уровне, при котором планы разрабатываются на уровне бизнес-единиц;
- финансовое планирование на нижнем уровне - планы разрабатываются на уровне подразделений предприятия. [17]

Процесс финансового планирования на предприятии включает в себя семь этапов (табл. 6). [15]

Таблица 6 – Этапы процесса финансового планирования на предприятии

Этапы процесса финансового планирования	Содержание этапов
1 этап. Анализ финансовой ситуации.	Анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств. Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности предприятия и определить проблемы, стоящие перед ним.
2 этап. Разработка финансовой стратегии предприятия.	Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям деятельности предприятия. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам.
3 этап. Составление текущих финансовых планов.	Уточняются и конкретизируются основные показатели прогнозных финансовых документов путем составления текущих финансовых планов.
4 этап. Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана.	Сопоставление показателей финансовых планов с производственными, инвестиционными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием.
5 этап. Формирование финансового плана	Осуществляется оперативное финансовое планирование путем разработки оперативных финансовых планов.
6 этап. Выполнение финансового плана.	Осуществляется текущая производственная, коммерческая и финансовая деятельность, определяющие конечные финансовые результаты работы предприятия.
7 этап. Анализ и контроль выполнения финансового плана.	Сопоставление показателей финансовых планов с производственными, инвестиционными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия.

Следует отметить, что никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Более того, финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочной перспективе. Общий комплекс финансового планирования на предприятии представлен на рисунке 5: [1]

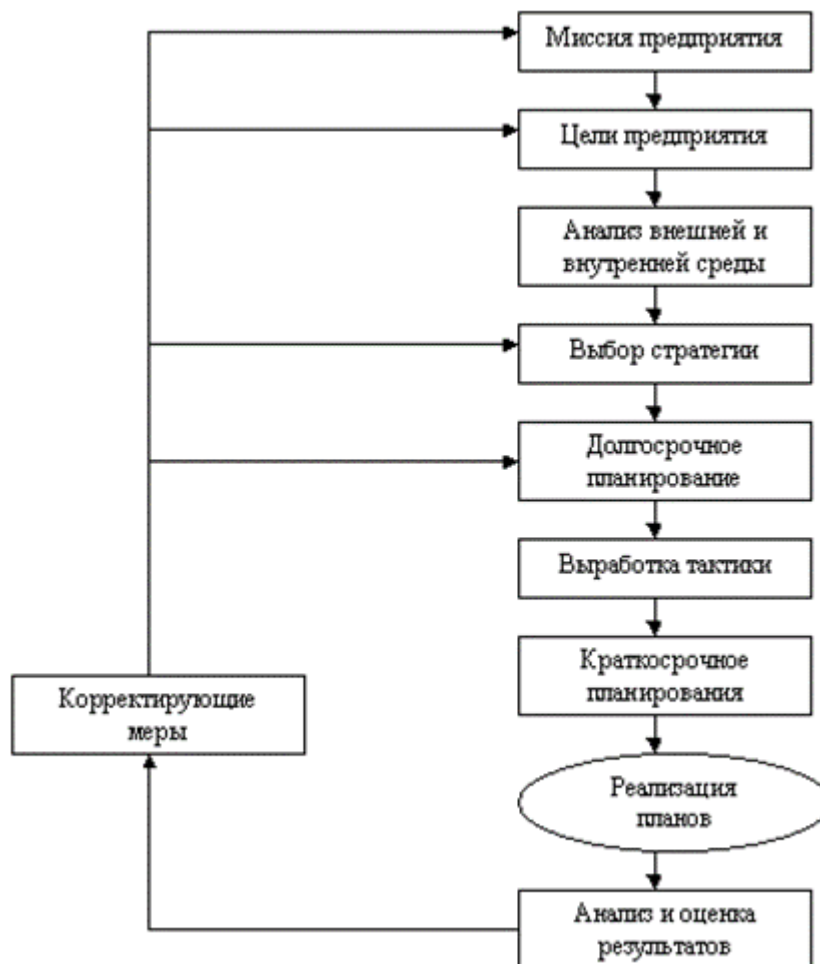


Рисунок 5 – Комплекс финансового планирования на предприятии

Реализация финансового планирования на предприятии как финансового выражения маркетинговых и производственных планов, отражающего

предполагаемое движение всех ресурсов предприятия и ожидаемые результаты деятельности, становится возможной посредством бюджетирования.

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. [20]



Рисунок 6 - Сущность понятия «бюджет»

Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы.

К числу основных задач бюджетирования относится следующее:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечения координации, коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
- исполнение требований законов и контрактов. [4]

Термин «бюджетирование» многими исследователями трактуется неоднозначно.

Существуют несколько подходов к понятию «бюджетирование». (табл. 12).

[11]

Таблица 12 – Подходы к понятию бюджетирование

Бюджетирование – это ...	Автор
Система планирования и контроля ресурсов организации и результатов её деятельности в разрезе центров ответственности, анализа перспективных и уже имеющихся ресурсов и результатов деятельности в целях эффективного управления бизнес-процессами	О.В. Гостеева
Процесс разработки, управления, использования и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия	К.В. Щиборщ
Составление, принятие бюджета предприятия и последующий контроль за его исполнением	О.Н. Лихачев и С.А. Щуров
Способ управления организацией через бюджеты, который позволяет и достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. Сам процесс управления цикличен и помимо планирования и составления бюджета предполагает этап контроля его исполнения [5]	С.С. Покидова
С одной стороны – это процесс составления и принятия бюджетов, а с другой стороны – то управленческая технология выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых решений [6]	Н.Ю. Носкова
Элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, включающего стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности	Е.Р. Мухина

На основании таблицы, можно определить бюджетирование как:

- один из способов финансового управления предприятием;
- управленческую технологию;
- процесс составления бюджетов и контроля над их исполнением.

Процесс бюджетирования предприятия преследует три основные цели (табл. 13). [22]

Таблица 13 – Цели бюджетирования на предприятии

Цели бюджетирования на предприятии	
Планирование	Бюджет предполагает учет изменяющихся условий и отражает разработанный финансовый план в виде конкретных показателей.
Координация	Процесс бюджетирования помогает руководству организации координировать усилия, т.к. предполагает определение взаимосвязей между подразделениями.
Контроль	Разработанные бюджеты рассматриваются как ориентиры, с которыми сравниваются реальные результаты.

Бюджет, как финансовый документ, составляется по определенным принципам (табл. 14).

Таблица 14 – Принципы составления бюджета

Принципы составления бюджета	
Принцип детализации расходов	Создание отдельной статьи, если ее доля составляет больше 1% от всех расходов.
Принцип прозрачности информации	Специалист, осуществляющий мониторинг бюджета, должен иметь доступ к данным всех ЦФО. Для этого приспособлена последняя версия 1С:Бухгалтерия.
Принцип ответственности	Бюджет является законом в рамках предприятия. За его неисполнение д.б. предусмотрена мера ответственности, например, снижение премии.

Бюджетирование как технологический процесс управления включает в себя три составные части (рис. 7)



Рисунок 7 – Составные части бюджетирования

Результатом бюджетирования является составленный бюджет предприятия. [14]

Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия. Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю. Финансовые цели являются отправной точкой составления бюджета и оценки его исполнения, и, собственно, определяют целесообразность затрат времени и денег на процедуру бюджетирования на предприятии как таковую. Без определения видения и миссии бюджетного управления на предприятии у данного процесса исчезает точка опоры, привязка к реальной практике хозяйствования.

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятие. Принципиально важным является решение высшего менеджмента о внедрении бюджетирования и с этого момента по существу начинается серьезная работа, основные этапы которой состоят в следующем:

- изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.;
- поиск наименее болезненных путей вовлечения управленческой команды предприятия в процесс бюджетирования;
- разработка плана внедрения бюджетирования (все дальнейшие действия будут определены планом внедрения);
- пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов;
- создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;

- создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования;

- разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия;

- обучение персонала.

Трудоемкий процесс внедрения системы бюджетирования может длиться месяцами и даже годами. Помимо временных затрат он требует наличия высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. В некоторых случаях предприятию не имеет смысла самостоятельно проводить эти работы, привлечение консалтинговой фирмы обходится дешевле и значительно надежней. [21]

Для эффективного внедрения бюджетирования на предприятии целесообразно пройти этапы, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Этапы внедрения бюджетирования на предприятии

Содержание этапа	Цель этапа	Организационные изменения	Регламентирующие документы	
			Регламент	Положение
1. Формирование организационной структуры.	Изменение организационной структуры, целей и т. д.	- реструктуризация организации; - определение миссии предприятия; - установление финансовых целей предприятия; - формирование стратегии предприятия.	Изменения организационной структуры предприятия.	- об организационной структуре; - о должностных инструкциях руководителей подразделений.
2. Формирование финансовой структуры.	Распределение финансовой ответственности между подразделениями и закрепление ее за конкретными	- определение центров финансовой ответственности (ЦФО); - назначение руководителей ЦФО; - установление системы стимулирования за соблюдение бюджетных показателей.	Изменения финансовой структуры предприятия.	- о финансовой структуре; - о должностных инструкциях руководителей ЦФО.
3. Формирование бюджетной структуры.	Составление перечня необходимых бюджетов и определение взаимосвязей между ними. - Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение бюджетов.	- определение системы показателей ЦФО; - определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования, взаимосвязи между бюджетами - распределение бюджетов между ЦФО; - установление ответственных за составление, исполнение и анализ бюджетов.	Формирования бюджета; документооборота и доступа к конкретной информации.	- о системе бюджетирования; - комплект бюджетных форм с составом используемых в них показателей.
4. Формирование форм бюджетного контроля.	Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов.	- сбор информации о фактическом исполнении бюджетов; - план-фактный анализ отклонений и факторный анализ исполнения бюджетов; - принятие решений об изменении тактики и стратегии предприятия; - корректировка бюджетов.	Проведения контроля.	- приказ; - инструкции по рабочим местам.

Следует отметить самые важные достоинства бюджетирования:

- своевременное получение и оценка важной информации;
- оптимизация использования ресурсов предприятия;
- возможность прогноза и оценки будущего состояния компании, отдельных видов ее бизнес-единиц и продуктов;
- привлекательность компании для инвесторов;
- постоянный и полный контроль показателей системы финансовых ресурсов предприятия. [10]

1.2 Классификация и методологические основы бюджетирования предприятия

Применяемые в процессе оперативного финансового планирования бюджеты классифицируются по ряду признаков, которые представлены таблицей 16:

Таблица 16 – Классификация бюджетов

№	Признак	Виды и их описание	Примеры
1	По сфере деятельности	а) <u>текущий</u> – план, в котором разработаны показатели, отражающие текущую деятельность предприятия, прежде всего, получение реализационного дохода и текущие расходы; б) <u>финансовый</u> – план, отражающий влияние финансовых и инвестиционных решений на производственную деятельность предприятия; в) <u>капитальный</u> – отражает планируемые инвестиционные затраты по принимаемым проектам	а) бюджет продаж, производства, прямых затрат на материалы, прямых затрат по оплате труда, административных расходов; б) бюджет доходов и расходов, движения денежных средств, прогноз баланса; в) инвестиционный бюджет
2	По широте номенклатуры затрат	а) <u>функциональный</u> – разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат; б) <u>комплексный</u> – разрабатывается по широкой номенклатуре затрат	а) бюджет оплаты труда персонала, бюджет рекламных мероприятий; б) бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов
3	По методам разработки	а) <u>стабильный</u> – не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия; б) <u>гибкий</u> – предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности	а) бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия; б) бюджет строительно-монтажных работ
4	По характеру составления	а) <u>индикативный</u> – подлежит согласованию, корректировке, носит предварительный характер; б) <u>диригивный</u> – утвержденный, носит обязательный характер для всех подразделений предприятия	а) проект бюджета; б) утвержденный сводный бюджет

Особой формой бюджета выступает платежный календарь, разрабатываемый по отдельным видам движения денежных средств (например, налоговый платежный календарь и др.). С функциональной точки зрения всю совокупность бюджетов предприятия можно условно разделить на четыре основные группы. [18]

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде блок-схемы (рис. 8).

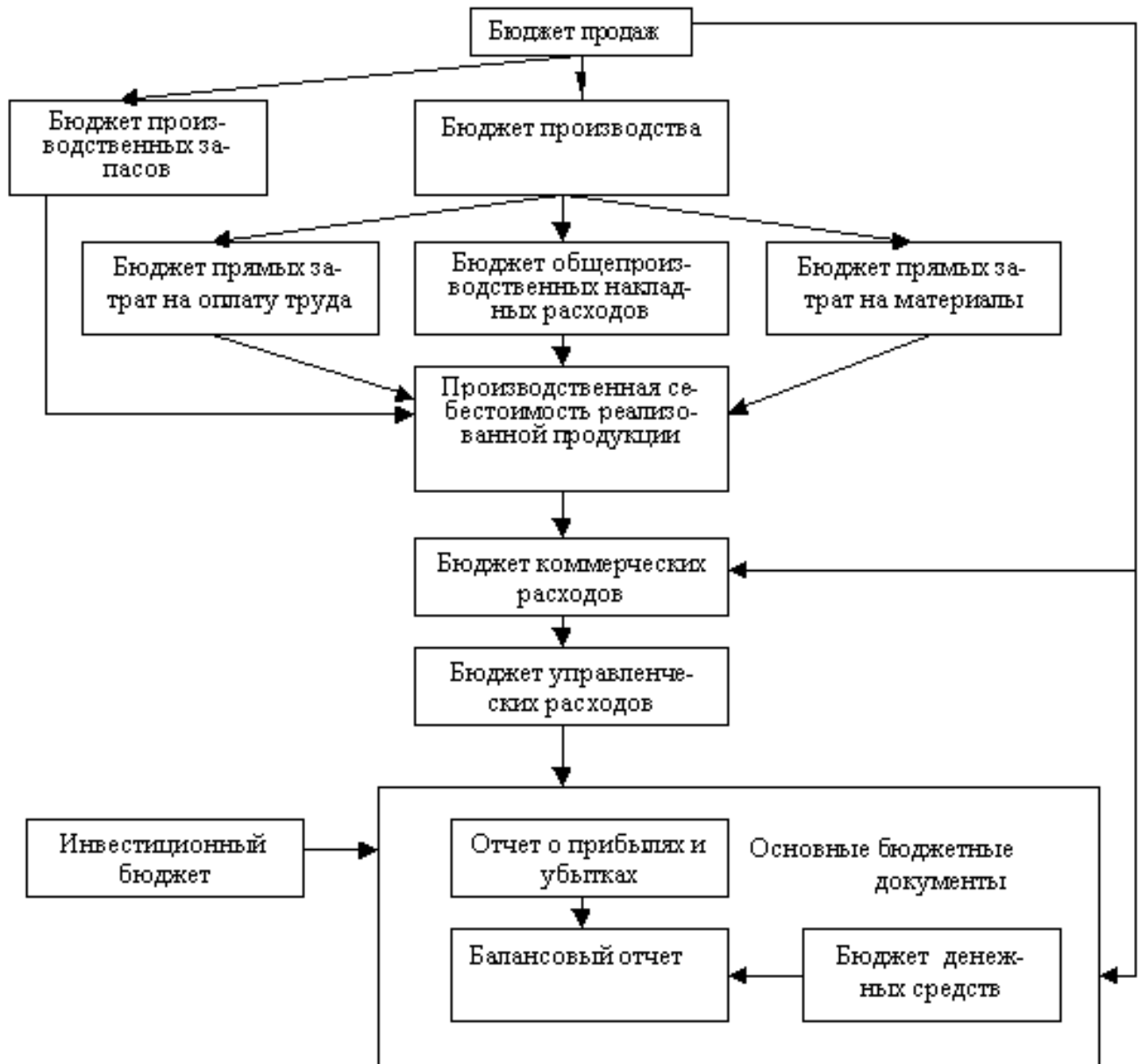


Рисунок 8 - Блок-схема формирования основного бюджета

Данная блок-схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования. Можно выделить группы бюджетов на предприятии (табл. 17).

Таблица 17 – Основные группы бюджета

Группа	Бюджет
1. Операционные бюджеты	1.1. Бюджет продаж 1.2. Бюджет запасов готовой продукции 1.3. Бюджет производства 1.4. Бюджет прямых материальных затрат 1.5. Бюджет прямых затрат на оплату труда 1.6. Бюджет накладных (общепроизводственных) расходов 1.7. Бюджет управленческих расходов 1.8. Бюджет коммерческих расходов
2. Финансовые (основные) бюджеты	2.1. Бюджет доходов и расходов 2.2. Бюджет движения денежных средств 2.3. Расчетный (прогнозный) баланс
3. Вспомогательные бюджеты	3.1. План капитальных (первоначальных) затрат 3.2. Кредитный план (план привлечения инвестиций) 3.3. Бюджет технической реконструкции производства
4. Дополнительные (специальные) бюджеты	4.1. Бюджет балансовой прибыли 4.2. Бюджет чистой прибыли 4.3. Бюджет НИОКР 4.4. Налоговый бюджет

Поскольку все бюджеты предприятия находятся во взаимосвязи между собой, можно говорить о существовании системы бюджетов на предприятии. [12]

При выборе методики подготовки бюджета, следует учитывать некоторые аспекты философии бюджетирования:

1) Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.

2) Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.

3) Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.

4) При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.

5) Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения невозможно в реальном масштабе времени и ценности. [6]

Таким образом, роль бюджетирования как инструмента управления заключается в:

- возможности выбора наиболее эффективных путей развития организации;
- воплощении намеченных стратегических целей в конкретные финансовые показатели;
- проведении оценки эффективности деятельности организации;
- расчете и контроле за использованием финансовых ресурсов организации, их привлечением;
- оценке всех аспектов финансовой состоятельности предприятия;
- укреплении финансовой дисциплины и подчинения отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и интересам собственников.

Очевидно, что методологически неверно составленный бюджет не может являться источником достоверной информации для анализа и последующего принятия управленческих решений, поэтому методика является основой формирования корректного бюджета.

При разработке бюджетов используются следующие методы разработки бюджетов:

- метод прироста – при его составлении на будущий период закладываются показатели достигнутых затрат и доходов с учетом их прироста, при таком подходе учитываются ошибки и недостатки плана-основы, вносятся изменения, связанные с изменением внешней и внутренней среды организации;

- метод составления бюджета применяется при появлении новой цели и заключается в отдельном составлении бюджетов для разных уровней деятельности, после чего составляется общий план по принципу «от минимального уровня», таким образом данный метод предлагает начать бюджетное планирование «с нуля» [8].

Также в экономической литературе рассматриваются ещё три подхода к бюджетированию как к процессу (рис. 9).

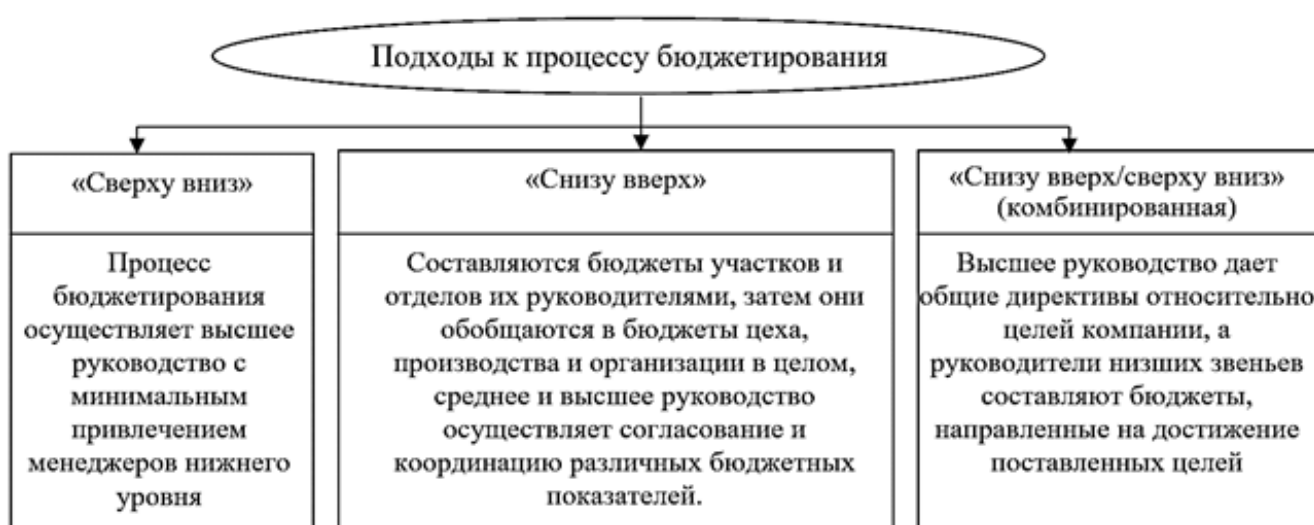


Рисунок 9 - Подходы к бюджетному процессу

Вся процедура бюджетирования, в конечном итоге, представляет систему трёх основных бюджетных форм, представленных на рисунке 10.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – позволяющий увидеть финансовый результат деятельности организации.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – отражающий финансовый поток организации. Прогнозный баланс – отражающий величины активов и пассивов, финансовое положение организации.

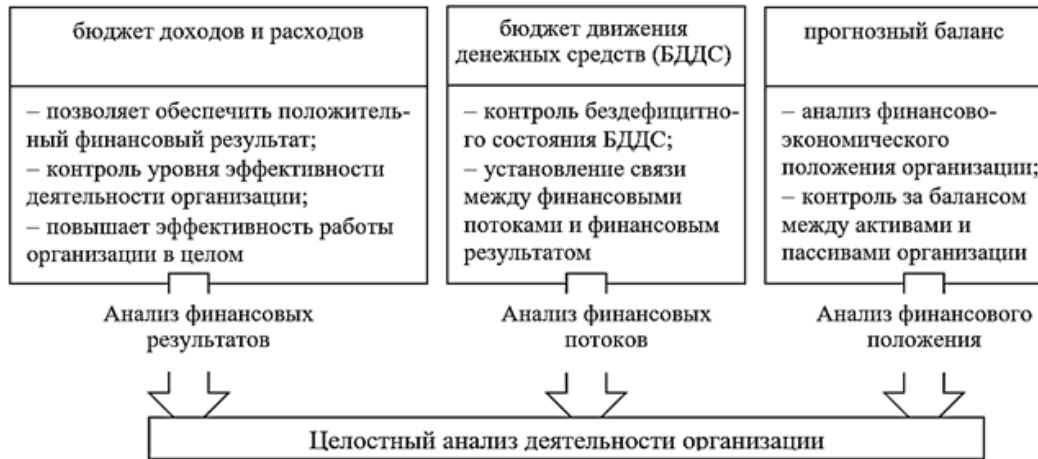


Рисунок 10 - Цели бюджетов финансового уровня

В зависимости от уровня предприятия, развития его управленческих процессов и масштабов организации на предприятии могут также составляться другие бюджеты, помимо трех основных. Некоторые из них представлены в таблице 18. [9]

Таблица 18 – Виды бюджетов на предприятии

Виды бюджета на предприятии	
Бюджет производства	Это план выпуска продукции в натуральных показателях (производственная программа). Он составляется исходя из бюджета реализации продукции (работ, услуг), учитывает наличие производственных мощностей, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции.
Бюджет прямых материальных затрат и производственных запасов	Составляется в натуральном и стоимостном выражении. Информационной базой для разработки данного бюджета служат данные бюджетов производства и реализации продукции. По аналогии с бюджетом производства, объем закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого уровня их использования и изменения уровня запасов. Также как и производственный бюджет, бюджет материальных затрат должен быть дополнен графиком оплаты приобретенных материалов. Годовой бюджет материальных затрат составляется только в стоимостном выражении, что объясняется многономенклатурным характером материалов. Однако наряду с бюджетированием в денежном выражении необходимо ежемесячно составлять бюджеты материальных затрат и производственных запасов в натуральном выражении.
Бюджет прямых затрат на оплату труда	Подготавливается исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок основного производственного персонала. Затраты на оплату труда также рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), а затем сводят в единую форму. Как и в отношении материальных затрат, в случае наличия кредиторской задолженности по выплате заработной платы необходимо предусмотреть график ее погашения и текущей выплаты.
Бюджет общепроизводственных расходов	Отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением прямых материальных затрат и прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, переменная часть - как норматив, например, от фонда заработной платы основных производственных рабочих.
Бюджет коммерческих расходов	В этот бюджет включают издержки, связанные с реализацией продукции и маркетинговой деятельностью (исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги и т.д.). Эти затраты необходимо подразделить на постоянные и переменные. Переменные затраты на сбыт продукции планируются, как правило, в процентном отношении к объему продаж. Величина процента зависит от особенностей продукции, рынка, сбытовой сети, этапа жизненного цикла товара и от других факторов. При планировании постоянных коммерческих расходов необходимо учитывать фактор инфляции.

Оптимальная организация бюджетирования на предприятии - полный цикл среднесрочного планирования от проектирования и формирования структуры бюджетов до проведения план-фактного анализа. [19]

Процесс управления циклический и помимо планирования и составления бюджета предполагает этап контроля его исполнения. Полный цикл организации бюджетирования на предприятии представлен на рисунке 11.

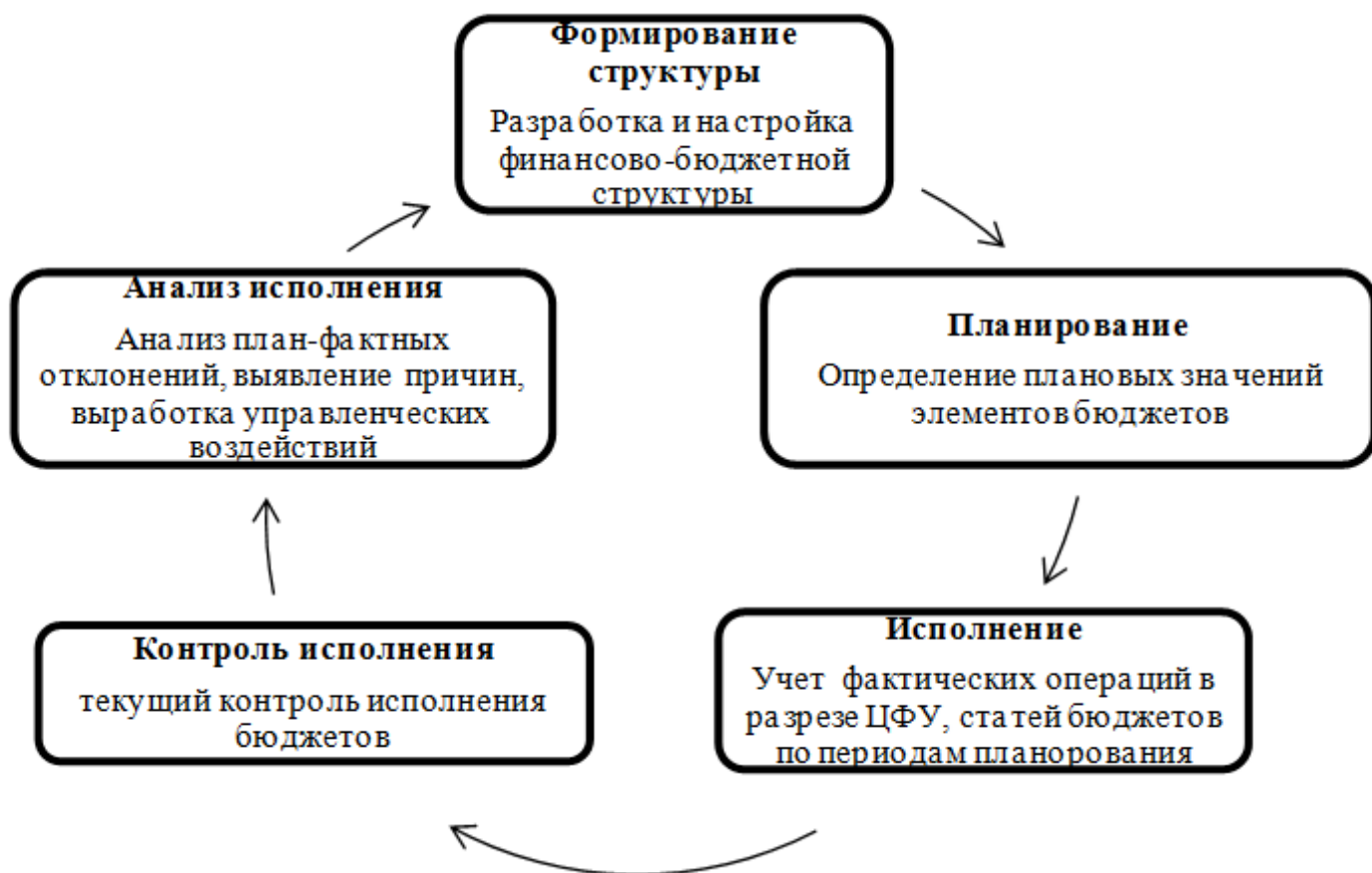


Рисунок 11 - Полный цикл организации бюджетирования на предприятии

В соответствии с циклом бюджетирования можно выделить четыре этапа процесса бюджетирования на предприятии:

- формирование финансовой и бюджетной структуры;
- бюджетное планирование;
- исполнение бюджетов;

-контроль и анализ исполнения бюджетов. [24]

Необходимо рассмотреть описание выделенных этапов процесса бюджетирования на предприятии. Этапы должны реализоваться на предприятии в строго регламентированном (приведенном) порядке. Ни один из этап не должен быть пропущен, так как это может негативно повлиять на принятие управленческих решений. Описание данных этапов приведено в таблице 19.

Таблица 19 – Этапы процесса бюджетирования на предприятии

Этапы процесса бюджетирования на предприятии	Описание этапов
Формирование финансовой и бюджетной структуры.	На данном этапе определяется и формируется финансово-бюджетная структура компании. Выделяются структурные подразделения предприятия, которые будут непосредственно участвовать в планировании бюджетов и осуществлять контроль их исполнения, - центры финансового учета (ЦФУ). Определяется перечень операционных и финансовых бюджетов (виды бюджетов), задается их структура, устанавливаются взаимосвязи между бюджетами.
Бюджетное планирование.	Сбор плановых данных является основой для формирования бюджетов. Целесообразно выстроить различные сценарии планирования бюджетов на предприятии: сбор данных "снизу-вверх", планирование "сверху-вниз", смешанное планирование. При планировании "снизу-вверх" основой для составления бюджетов являются бюджетные заявки центров финансового учета (ЦФУ) на плановый период. Существенная часть бюджетных статей может быть спланирована на основании данных предыдущих периодов (плановых или фактических) с пересчетом на определенные коэффициенты. Каждая форма планирования представляет собой несколько уровней планирования, в разрезе которых осуществляется ввод плановых значений (например, статьи бюджета, центры финансового учета, филиалы, плановые мероприятия). Перечень уровней планирования зависит от структуры бюджета. Формы планирования позволяют осуществлять ввод значений как "снизу-вверх", так и "сверху-вниз". При планировании "снизу-вверх" ввод плановых значений осуществляется на нижних уровнях планирования и при сохранении данные агрегируются на верхних уровнях. При планировании "сверху-вниз" плановые значения вводятся на верхнем уровне и затем последовательно распределяются по
Исполнение бюджетов.	Исполнение бюджетов является ключевой стадией бюджетирования. В зависимости от источника фактических данных возможны следующие варианты отражения исполнения бюджетов: автоматический расчет фактических значений бюджетов исходя из данных учетных систем, работающих на предприятии; оперативное отражение исполнения бюджетов в документах; ручной ввод фактических данных по статьям бюджетов в формы Excel (при отсутствии учетной системы или невозможности автоматически получить данные извне).
Контроль и анализ исполнения бюджетов.	Одной из важнейших задач бюджетирования является оперативный контроль и своевременный анализ исполнения бюджетов.

Практический опыт современных предприятий показывает, что выгоды от внедрения бюджетирования, качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку.

Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования хотя бы в сокращенном варианте. [16]

2. Процесс финансового планирования и бюджетирования предприятия ООО «РесурсТранс»

2.1 Организация деятельности предприятия ООО «РесурсТранс» в современных условиях

Общество с ограниченной ответственностью «РесурсТранс» (ООО «РесурсТранс») с 2008 года осуществляет свою деятельность в составе группы компаний «Ресурс Групп».

Ресурс Групп - мультисервисная компания по управлению непрофильными видами деятельности промышленных предприятий.

Основные потребители услуг - транспортная, машиностроительная, металлургическая и нефтегазовая отрасли промышленности.

Сфера деятельности компании: управление транспортом, управление эксплуатацией объектов недвижимости, корпоративное питание

Ресурс Групп оказывает целый комплекс непрофильных услуг для различных компаний и развивает новые направления деятельности в соответствии с потребностями клиентов. Располагает ресурсами для оперативного запуска услуг в любом регионе, следует за своим клиентом в любой регион России, осуществляет инвестиции в оборудование с целью повышения качества обслуживания и предоставляет полную финансовую отчетность о своей деятельности.

Услуги по управлению транспортом оказываются ООО «РесурсТранс» под торговой маркой "РесурсТранс".

Основные компетенции компании заключаются в предоставлении услуг по аутсорсингу транспортных функций, предприятий в различных отраслях промышленности. ООО «РесурсТранс» с 2015 года занимает прочные позиции на российском рынке транспортных услуг и лидирующее положение в сфере транспортного аутсорсинга.

Краткая информация о предприятии ООО «РесурсТранс» представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Информация об ООО «РесурсТранс» филиал в г. Самара

Юридический адрес	125993, г. Москва, ул. Правды, д.24, стр.4
Фактический адрес	443082, г. Самара, ул. Речная 46
Почтовый адрес	443082, г. Самара, ул. Речная 46
Телефон	+7 (846) 300-44-97
ИНН/ КПП	7714731464 / 771401001
ОГРН	1087746312202
ОКПО	84886919
Расч. счет	40702810200390001285
Корр. счет	30101810500000000219
Банк	ОАО «Банк Москвы», отд./«Хамовническое»
БИК	044525219
Торговая марка	

При реализации управленческих решений компания руководствуется принципами социально-ответственного бизнеса, подразумевающего поддержку социальной и экономической стабильности в регионах своего присутствия, а также на содействие их развитию.

За короткий срок организации удалось существенно расширить свое влияние в регионах РФ, создать собственный автопарк, повысить уровень сервиса. [29]

В настоящее время ООО «РесурсТранс» располагает:

1. более 13 000 единиц транспортных средств
2. 40 подразделений и 11 филиалов на территории РФ
3. более 9 000 сотрудников в штате компании

Практикуя комплексный подход к решению поставленных задач – от доставки груза до управления транспортными парками – ООО «РесурсТранс» постоянно развивается в сфере своей деятельности.

Целью компании «РесурсТранс» является выход на первое место в России по оказанию транспортных услуг.

Основные направления деятельности и услуг предприятия:

1. Транспортный аутсорсинг - оказание профессиональных услуг по управлению корпоративным автопарком;
2. Управленческий консалтинг - организационное консультирование в сфере управления корпоративным автопарком.

Первоочередной задачей управления транспортом является оптимизация всех затрат по его содержанию и управлению в целях:

- 1) снижения транспортной составляющей в структуре себестоимости конечной продукции клиента;
- 2) максимального продления срока службы имеющихся автомобилей;
- 3) стандартизации состава и структуры автопарка;
- 4) точное прогнозирование расходов на его текущее содержание и последующую замену.

Компания «РесурсТранс» оказывает следующие комплексные консультационные услуги:

Аудит системы управления транспортом и состояния практической деятельности:

- 1) Оптимизация организационно-функциональной структуры;
- 2) Оптимизация системы стимулирования персонала;
- 3) Разработка стратегии развития транспорта;
- 4) Разработка системы управленческого учета;
- 5) Постановка системы бюджетирования;
- 6) Комплексное управление транспортом.

Услуга «Комплексное управление транспортом», включает в себя решение всего спектра задач, связанных с транспортным обслуживанием промышленных предприятий:

- 1) планирование и распределение затрат по содержанию и обслуживанию автотранспорта;

- 2) поддержание транспорта в технически исправном состоянии;
- 3) организация работ по выпуску транспорта на линию;
- 4) контроль работы транспорта на линии;
- 5) контроль над расходом ГСМ и спецжидкостей;
- 6) организация документооборота транспортной службы;
- 7) управление персоналом транспортной службы;
- 8) подготовка ежемесячных отчетов о состоянии автопарка;
- 9) сезонная смена автошин и их замена при износе;
- 10) предоставление услуг водителей;
- 11) регистрация в органах ГИБДД подвижного состава.

При реализации услуги «Комплексное управление транспортом» первоочередной задачей является оптимизация всех затрат по содержанию и управлению корпоративным автопарком, с целью снижения стоимости услуги для клиента, максимального увеличения срока службы транспорта, стандартизации его состава и структуры, а также точного прогнозирования расходов на его содержание и последующую замену.

Общее количество контрагентов «РесурсТранс» около 170, самые крупные из них:

- 1) ООО КАМАЗ Поволжский региональный автоцентр – запчасти, текущий и капитальный ремонт;
- 2) ОАО «РЖД» НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Самара» - медосмотры водителей;
- 3) ООО Самарские коммунальные системы – коммунальные услуги;
- 4) ООО ТЦ Комус – канцтовары;
- 5) ООО СамараЭнергоПром – электричество.

Основным потребителем услуг компании ООО «РесурсТранс» является организация ОАО «РЖД».

Конкуренты компании ООО «РесурсТранс»:

- 1) ЗАО АК "Руслайн";
- 2) ООО Сервис-Интегратор;

3) ООО Викинг Саплай. [28, 30]

Эффективное управление непрофильными активами, а именно транспортными парками, предполагает использование самых современных инновационных решений, это важнейшее условие продуктивности сервисной транспортной компании, поэтому в ООО «РесурсТранс» внедряются технологии, направленные как на совершенствование управленческих процессов, так и на оптимизацию каждой конкретной услуги.

Общее количество сотрудников в компании ООО «РесурсТранс» в настоящее время более 9000 человек. В среднем в каждом филиале работает около 1000 человек.

Рассмотрим организационную структуру ООО «РесурсТранс» на примере филиала в г. Самара на рисунке 12.

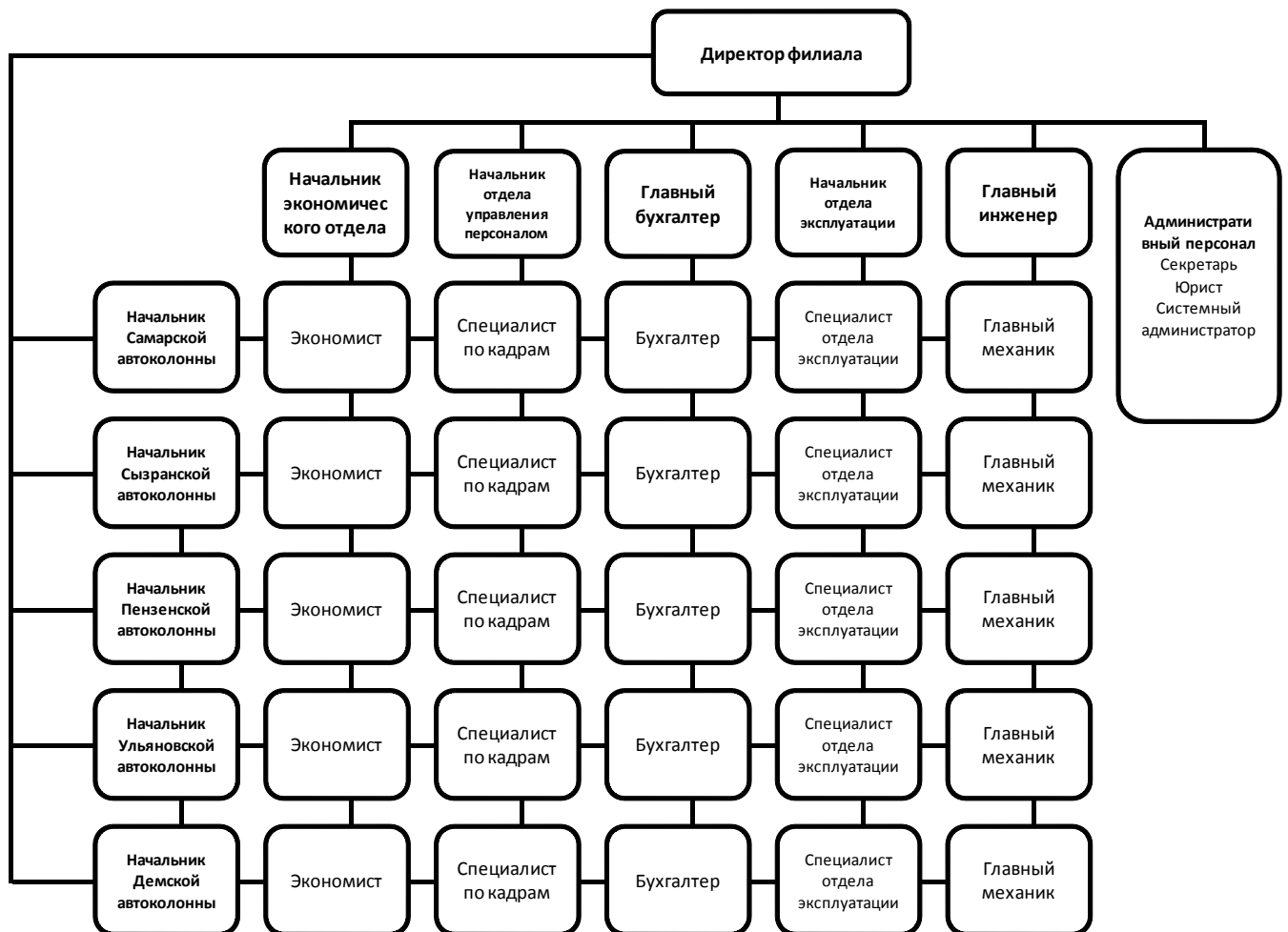


Рисунок 12 - Организационная структура филиала ООО «РесурсТранс» в г. Самара

В ООО «РесурсТранс» матричная структура управления. Начальник автоколонны подчиняется директору филиала, а функциональное руководство осуществляется начальниками отделов филиала. То есть в каждой автоколонне присутствует специалист (бухгалтер, экономист, специалист отдела кадров, инженер и т.д.), с помощью которого осуществляется функциональное управление.

Существуют два БЭК-офиса, которые поддерживают деятельность функциональных подразделений.

В Нижнем Новгороде находится финансовый отдел, который занимается консолидацией финансовой отчетности по всем 11 филиалам.

IT-поддержка занимается организацией компьютерных сетей и их обслуживанием, а также программным обеспечением.

Во Владимире находятся программисты 1С и call-центр для работы с заказчиками.

ООО «РесурсТранс» берет на себя ответственность за обеспечение работоспособности транспортного парка и гарантирует своим клиентам следующие результаты:

- 1) сокращение затрат
- 2) инвестиции в развитие
- 3) повышение износостойкости
- 4) повышение качества ремонтных услуг
- 5) прозрачность затрат и тарифов на оказание услуг

Для обеспечения таких результатов в процессе оказания услуг ООО «РесурсТранс», необходимо в повседневной работе решать следующие задачи:

Техническое обслуживание и ремонт - снижение количества аварийных и внеплановых ремонтов, совершенствование технологий ремонтных работ, систематическая диагностика ключевых узлов.

Поддержание уровня производительности - увеличение производительности труда, снижение простоев из-за неполадок оборудования,

совершенствование настроек оборудования, увеличение срока службы ключевых узлов оборудования.

Прозрачность бюджета - оптимизация организации и стоимости ремонта, оптимизация численности персонала, оптимизация запасов.

Таким образом, для ООО «РесурсТранс» имеет особенное значение четко отлаженная и прозрачная финансовая система, с высокой степенью автоматизации для обеспечения необходимого уровня бизнес-процессов и высокого уровня качества оказания услуг.

2. 2 Финансовый анализ предприятия ООО «РесурсТранс»

Приступая к финансовому анализу организации ООО «РесурсТранс», на основании бухгалтерского баланса (Приложения 1 и 2), следует отметить, что величина чистого оборотного капитала ООО "РесурсТранс" на конец анализируемого периода (31.12.2016) составила 456 013,00 руб., что говорит о том, что предприятие имеет чистый оборотный капитал для поддержания своей деятельности, и на отчетную дату положение предприятия можно назвать достаточно стабильным. Однако все же необходимо более подробно изучить структуру имущества ООО "РесурсТранс".

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2015 составляла 28 594,00 руб., возросли на 67 737,00 руб. (темп прироста составил 236.89%). На 31.12.2016 их величина составила 96 331,00 руб. (13% от общей структуры имущества).

Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2015 598 205,00 руб., также возросла на 30 102,00 руб. (темп прироста составил 5.03%), и на 31.12.2016 их величина составила 628 307,00 руб. (87% от общей структуры имущества). Доля основных средств в общей структуре активов на 31.12.2016 составила 13%.

Рассматривая изменение собственного капитала ООО "РесурсТранс", видно, что его значение за анализируемый период значительно увеличилось. На 31.12.2016 величина собственного капитала предприятия составила 552 300,00 руб. (76.22% от общей величины пассивов).

Доля обязательств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно снизилась. На 31.12.2016 совокупная величина долгосрочных и скорректированных краткосрочных обязательств предприятия составила 172 338,00 руб. (23.78% от общей величины пассивов).

На 31.12.2016 в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 185 507,00 руб.

Долгосрочные обязательства, величина которых на 31.12.2015 составляла 89,00 руб., снизилась на 45,00 руб. (темп уменьшения составил -50.56%), и на 31.12.2016 ее величина составила 44,00 руб. (0.01% в составе пассивов).

Величина краткосрочных обязательств, которая на 31.12.2015 составляла 303 609,00 руб., также снизилась на 118 058,00 руб. (темп снижения краткосрочных обязательств составил -38.88%), и на 31.12.2016 их величина установилась на уровне 185 551,00 руб. (25.61% от общей структуры имущества).

Выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом увеличилась (с 2 833 897,00 руб. на 31.12.2015 до 3 198 621,00 руб. на 31.12.2016). За анализируемый период изменение объема продаж составило 364 724,00 руб. Темп прироста составил 12.87процента. Валовая прибыль на 31.12.2015 составляла 368 619,00 руб. За анализируемый период она возросла на 114 642,00 руб., что следует рассматривать как положительный момент, и на 31.12.2016 составила 483 261,00 руб. Прибыль от продаж на 31.12.2015 составляла 368 619,00 руб. За анализируемый период она так же, как и валовая прибыль, возросла на 114 642,00 руб. Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 12.87 процента по сравнению с ростом себестоимости (10.14 %). Чистая прибыль за анализируемый период выросла на 34 648,00 руб. и на 31.12.2016 установилась на уровне 277 335,00 руб. (темп прироста составил 14.28%).

Показатели рентабельности. Рентабельность – показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде рентабельность определяется

отношением прибыли к единовременным или текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль (табл. 21).

Таблица 21 - Значение показателей рентабельности ООО «РесурсТранс» за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Общая рентабельность, %	10,94%	10,94%	10,99%
Рентабельность продаж, %	13,01%	13,01%	15,11%
Рентабельность собственного капитала, %	72,16%	108,24%	62,42%
Рентабельность акционерного капитала, %	161 791,34%	161 791,33%	184 890,00%
Рентабельность оборотных активов, %	40,57%	40,57%	44,14%
Общая рентабельность производственных фондов, %	795,50%	795,50%	340,64%
Рентабельность всех активов, %	38,72%	38,72%	38,27%
Рентабельность финансовых вложений, %	0,00	0,00	0,00
Рентабельность основной деятельности	13,01%	13,01%	15,11%
Рентабельность производства, %	14,95%	14,95%	17,80%

Рассматривая показатели рентабельности, следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода показатель общей рентабельности находится у ООО "РесурсТранс" выше среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 10.94процента, а на конец периода – 10.99 процента (изменение в абсолютном выражении за период: 0.05%). В целом, ситуацию, при которой показатель рентабельности находится выше среднеотраслевого значения, следует рассматривать как положительный момент.

Как видно из таблицы, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Анализ финансовой устойчивости. Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице, говорит о том, что, по

сравнению с базовым периодом (31.12.2015) ситуация на ООО "РесурсТранс" осталась в целом на том же уровне.

Таблица 22 - Значение показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Коэффициент автономии	0,54	0,54	0,76
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	0,86	0,86	0,31
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	20,92	20,92	6,52
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	1,16	1,16	3,20
Коэффициент маневренности	0,91	0,91	0,83
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	29,64	29,64	66,34
Коэффициент имущества производственного назначения	0,06	0,06	0,14
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,00	0,00	0,00
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,00%	0,00%	0,00%
Коэффициент кредиторской задолженности	99,97%	99,97%	99,97%

Показатель «Коэффициент автономии» за анализируемый период увеличился на 0.23 и на 31.12.2016 составил 0.76. Это выше нормативного значения (0,5), при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Показатель «Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)» за анализируемый период снизился на 0.55 и на 31.12.2016 составил 0.31. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств.

Показатель «Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств» за анализируемый период снизился на 14.4 и на 31.12.2016 составил 6.52. Показатель «Коэффициент маневренности» за анализируемый период снизился на 0.09 и на 31.12.2016 составил 0.83. Это выше нормативного значения (0,5).

Показатель «Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами» за анализируемый период увеличился на 36.7 и на 31.12.2016 составил 66.34. Это выше нормативного значения (0,6-0,8). Таким образом,

предприятие имеет излишек собственных средств для формирования запасов и затрат.

Анализ ликвидности. Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации. Анализ ликвидности предприятия – анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства. Анализ ликвидности предприятия ООО «РесурсТранс» приведен в таблице 23.

Таблица 23 – Значение показателей ликвидности баланса по относительным показателям за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,38	1,38	1,74
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	2,02	2,02	3,61
Коэффициент текущей ликвидности	2,06	2,06	3,65
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,51	0,51	0,73
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		1,03	2,02

Как видно из таблицы 23, коэффициент абсолютной ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода находится выше нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода значение показателя абсолютной ликвидности составило 1.38. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, составив 1.74. Следует заметить, что на конец анализируемого периода значение показателя находится выше нормативного уровня (0,5), что, конечно же, не угрожает финансовой устойчивости предприятия, однако может говорить об избытке собственных средств предприятия и необходимости направления их на развитие.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя составляет 0,6–0,8 означает. На начало анализируемого периода, значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 2.02. На конец

периода значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию, и составило 3.61.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Так как на конец анализируемого периода коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования находится выше своего нормативного значения (0,1), рассчитывается показатель утраты платежеспособности. Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие шесть месяцев предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 2, что говорит о том, что предприятие не утратит свою платежеспособность, так как показатель больше единицы.

Анализ деловой активности. Чем быстрее оборачиваются средства, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в таблице 25, показывают, какое количество оборотов за период совершает тот, либо иной актив или источник формирования имущества организации и рассчитываются как отношение продолжительности рассматриваемого периода и значение показателя деловой активности в днях.

Таблица 24 – Значение показателей деловой активности (в днях) за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Отдача активов, дней	80,73	53,82	77,32
Отдача основных средств (фондоотдача), дней	3,68	2,46	7,15
Оборачиваемость оборотных активов, дней	77,05	51,37	70,17
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней	1,54	1,54	0,93
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней	77,05	51,37	70,17
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	23,91	15,94	29,06
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	37,40	24,94	26,47
Отдача собственного капитала, дней	43,32	28,88	50,84
Расчет чистого цикла			
Оборачиваемость материальных запасов, дней	1,33	1,33	0,78
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	23,91	23,91	36,89
Оборачиваемость прочих оборотных активов, дней	0,00	0,00	0,00
Затратный цикл, дней	25,25	25,25	37,67
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	37,40	37,40	19,71
Оборачиваемость прочих краткосрочных обязательств, дней	0,00	0,00	0,00
Производственный цикл, дней	37,40	37,40	19,71
Чистый цикл, дней	-12,16	-12,16	17,95

Таблица 25 – Значение показателей деловой активности (в оборотах) за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Отдача активов, об.	4,52	6,78	4,73
Отдача основных средств (фондоотдача), об.	99,11	148,66	51,21
Оборачиваемость оборотных активов, об.	4,74	7,11	5,22
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об.	237,37	237,37	395,02
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об.	4,74	7,11	5,22
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	15,27	22,90	12,59
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	9,76	14,64	13,83
Отдача собственного капитала, об.	8,43	12,64	7,20

Как видно из таблиц 24 и 25, большинство показателей оборачиваемости, за анализируемый период выросло. Увеличение периода оборачиваемости может говорить об отрицательной тенденции. Однако следует отметить и увеличение

выручки, способствующее снижению оборачиваемости. За период с 31.12.2015 г. по 31.12.2016 г. выручка от реализации увеличилась на 12.87 %

Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов. Анализ платежеспособности на базе расчета чистых активов проводится в соответствии с приказом Минфина России и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 29 января 2003 года N 10н, 03-6/пз «Об утверждении Порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ» (табл. 26).

Таблица 26 – Значение показателей платежеспособности на базе расчета чистых активов за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
1. Нематериальные активы	0,00	0,00	5 502,00
2. Основные средства	9 531,33	28 594,00	90 829,00
3. Нематериальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00
4. Материальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00
5. Результаты исследований и разработок	0,00	0,00	0,00
6. Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00
7. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения	0,00	0,00	0,00
8. Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00
9. Запасы.	3 454,00	10 362,00	6 799,00
10. НДС по приобретенным ценностям	8,00	24,00	75,00
11. Дебиторская задолженность	61 881,00	185 643,00	322 377,00
12. Денежные средства	134 058,67	402 176,00	299 044,00
13. Прочие оборотные активы	0,00	0,00	12,00
14. Итого активов (1-11)	208 933,00	626 799,00	724 638,00
Пассивы, принимающие участие в расчете			
15. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам	0,00	0,00	0,00
16. Прочие долгосрочные обязательства	29,67	89,00	44,00
17. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	0,00	0,00	0,00
18. Кредиторская задолженность	96 802,33	290 407,00	172 294,00
19. Резервы предстоящих расходов и платежей	4 400,67	13 202,00	13 257,00
20. Прочие краткосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00
21. Итого пассивов (13-18)	101 232,67	303 698,00	185 595,00
22. Стоимость чистых активов (12-19)	107 700,33	323 101,00	539 043,00

За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.12.2015 323 101,00 руб., возросла на 215 942,00 руб. (темп прироста составил 66.83%), и на 31.12.2016 их величина составила 539 043,00 руб.

Также проведен анализ по вероятности банкротства (анализ вероятности банкротства с помощью модели Z-счет Альтмана) предприятия ООО «РесурсТранс». Данный анализ приведен в приложении 3.

Подводя итог, следует отметить, некоторые моменты, которые стали очевидны в ходе финансового анализа предприятия ООО «РесурсТранс».

1. На основании проведенного анализа динамику изменения активов баланса в целом можно назвать положительной.

2. За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует рассматривать, как положительную тенденцию.

3. На начало и конец анализируемого периода у предприятия достаточно собственных средств для формирования запасов и затрат.

4. За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.12.2015 323 101,00 руб., возросла на 215 942,00 руб. (темп прироста составил 66.83%), и на 31.12.2016 их величина составила 539 043,00 руб.

5. На начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить, как низкую.

2.3 Процесс финансового планирования и бюджетирования предприятия ООО «РесурсТранс»

ООО «РесурсТранс» предприятие молодое, большая часть филиалов существует с сентября 2015 года, поэтому документов, регламентирующих процесс финансового планирования и бюджетирования на предприятии пока нет.

Бюджета движения денежных средств (БДДС) на предприятии по сути нет и процесс никак не формализован. Каждый месяц собираются планы с начальников ПЭО, лимиты загружаются в программу 1С Предприятия, на их основании составляются заявки на оплату. По бюджету движения денежных средств не проводится ни защиты, ни формируются отчеты о выполнении плановых показателей.

Вопросами финансирования предприятия занимается финансовое подразделение «РесурсГрупп» в Москве, которое также занимается вопросами кредитования и обеспечения финансирования всей группы компаний, в которую

входит ООО «РесурсТранс». В целях оптимизации издержек одним из финансовых инструментов является лизинг. В лизинг компания ООО «РесурсТранс» берет технику. Партнером компании ООО «РесурсТранс» является организация Европлан, одна из крупнейших лизинговых компаний в России.

Основным партнером по обеспечению финансовой деятельности предприятия является ВТБ 24.

ООО «РесурсТранс» имеет устойчивое финансовое положение, благодаря вхождению в группу компаний, объединенных общей финансовой системой.

В части формирования Бюджета доходов и расходов (БДР), за 2 года работы сложились определенные подходы к процессу.

Бюджет предприятия утверждается Генеральным директором ООО «РесурсТранс» ЦО Москва. На данный момент бюджет предприятия составляется ежемесячно. На бюджетном комитете рассматривается факт предыдущего месяца и утверждается план на следующий месяц.

ЦФО (центрами финансовой ответственности) являются все структурные подразделения ООО «РесурсТранс». МВЗ (местами возникновения затрат) являются участки, автоколонны, филиалы.

Ответственными за планирование и фактическое исполнение бюджета являются филиалы, поэтому экономические отделы есть в каждом филиале.

Консолидацией бюджета и планового, и фактического занимается финансовый отдел в Нижнем Новгороде. [27]

Этапы бюджетного процесса на предприятии ООО «РесурсТранс»:

1) до 15 числа каждого месяца экономисты автоколонн формируют проекты бюджетов автоколонн в разрезе участков по всем статьям БДР на основании производственной программы и направляют проекты в ПЭО филиала

2) ПЭО филиала консолидирует бюджет по филиалу, проводит анализ плановых показателей на соответствие установленным целевым показателям деятельности ЦО Москва и до 20 числа направляет проект бюджета в ФО Нижний - Новгород для консолидации бюджета Общества.

3) ФО Нижний – Новгород консолидирует бюджет ООО «РесурсТранс» и комментарии по динамике основных показателей от филиалов, готовит материалы для бюджетного комитета, назначает график защит бюджетов для филиалов.

4) 25-30 числа каждого месяца каждый филиал защищает бюджет.

5) По итогам защиты бюджета корректируются плановые показатели, до 1 числа планового периода утвержденный бюджет заносится в программу 1С.

Принципы формирования плановых показателей БДР ООО «РесурсТранс»:

1) рассчитанные экономистами автоколонн на основании производственного плана (кол-во м/ч) натуральные показатели - необходимые ТО и ТР, потребности в запчастях, маслах и иных расходных материалах, ПРМО, шины и т.д.

2) необходимые расходы, обусловленные законодательством (промышленная, пожарная безопасность, экология, охрана труда, страхование и т.д.) на основании программы утвержденной Производственным отделом Нижнего -Новгорода.

3) постоянные расходы (аренда, коммунальные расходы и т.д.)- планируются на основании договоров и их проектов.

Принципы формирования фактических показателей БДР ООО «РесурсТранс»:

1) БДР формируется после закрытия периода в бухгалтерском учете (БУ) предприятия, по данным отнесенным на финансовый результат предприятия (Счета 90.01, 90.02, 91 БУ) в системе КИБ. Данные БУ формируются на основании первичных документов (акты выполненных работ, требование-накладная - списание материалов в производство).

2) Производственные расходы принимаются по структуре затрат сформированной в БУ (ДТ 20; 26 сч Кт 90.02).

3) Натуральные показатели (м/ч и прочие) берутся из отчетов в 1С АТП.

Следует отметить, что разработанных отчетов по исполнению показателей бюджета на предприятии так же нет. На защите бюджета все комментарии начальником ПЭО и директором филиала даются в устной форме.

Пример БДР филиала ООО «РесурсТранс» приведен в Приложении 4, программное средство в котором осуществляется на данный момент работа с бюджетом - MS EXCEL.

Рассмотрим план - фактный анализ исполнения БДР филиала ООО "РесурсТранс" в г. Самара за апрель 2017г. Отчет по выполнению всех статей бюджета с комментариями отклонений представлен в Приложении 5.

По результатам анализа исполнения бюджета за апрель месяц 2017 года рентабельность филиала соответствует плановой, но выявлено, что у филиала ООО «РесурсТранс» в г. Самара есть проблемы с перевыполнением нормативов по переменным затратам, что послужило причиной невыполнения плановой маржинальности, в связи с чем необходимо проводить факторный анализ выполнения этих показателей.

Таблица 27 - Выполнение маржинальности за апрель 2017 филиалом ООО "РесурсТранс" в г. Самара.

Показатели (руб, без НДС)	План	Факт	% исполнения
Выручка по бух. учету (без аренды)	68 805 362	75 084 187	109%
Переменные затраты	37 490 305	42 783 760	114%
Маржинальный доход	31 315 057	32 300 427	103%
Маржинальный доход,%	45,5%	43,0%	95%

По итогам апреля не выполнен маржинальный доход в %, что говорит о существенном превышении удельных затрат.

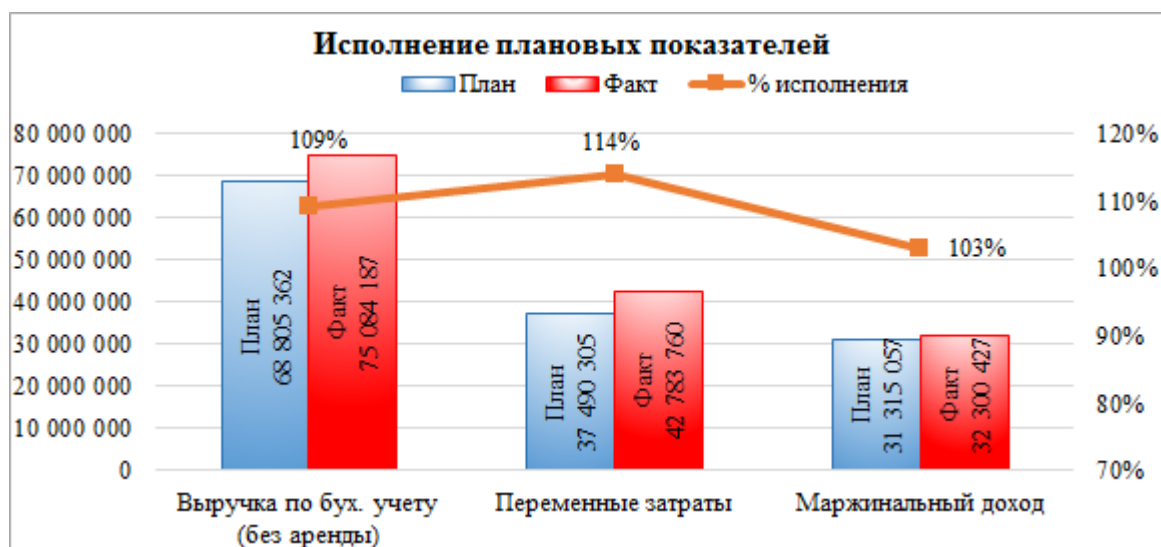


Рисунок 13 - Исполнение плановых показателей по маржинальности

Как видно из таблицы 28 все виды переменных расходов существенно перевыполнены по сравнению с плановыми.

Таблица 28 - Выполнение переменных затрат в апреле 2017 филиалом ООО "РесурсТранс" в г. Самара.

Показатели (руб, без НДС)	План	Факт	Перерасход	% исполнения
Переменные затраты	37 490 305	42 783 760	5 293 455	114%
Расход ГСМ	13 639 344	15 947 249	2 307 905	117%
Субподряд	570 504	712 500	141 996	125%
ФОТ с налогами	23 280 457	26 124 011	2 843 554	112%

Далее рассмотрим причины перевыполнения каждого вида затрат. Так как выручка перевыполнена, превышение переменных расходов (они напрямую зависят от объема производства) с одной стороны обосновано, однако оно должно быть пропорциональным выручке (Рис. 14)

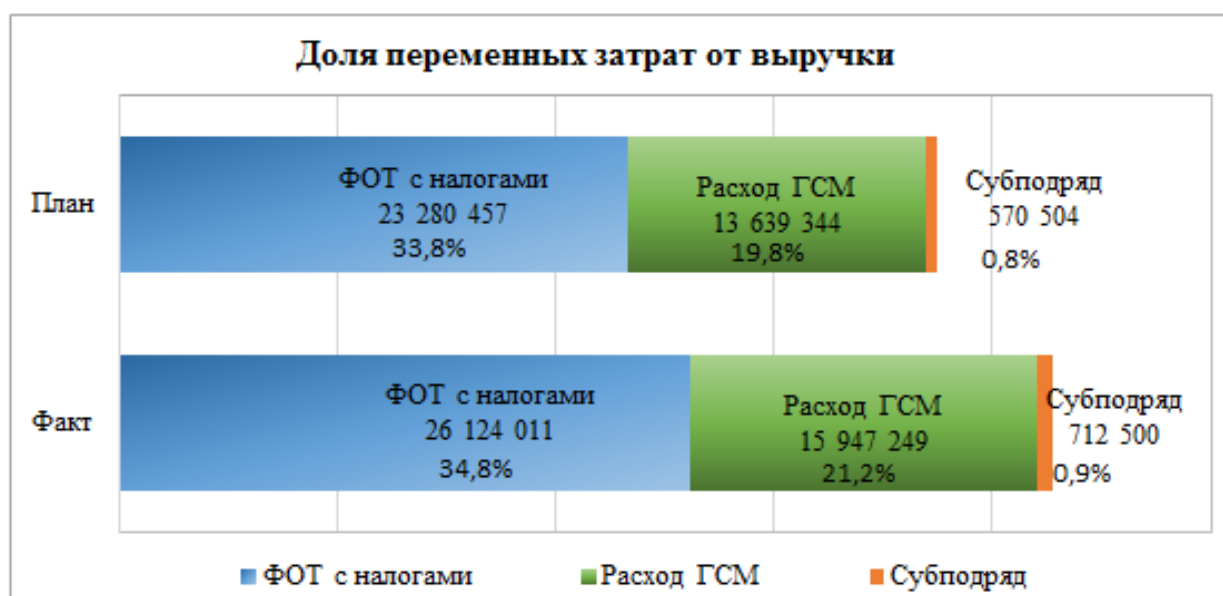


Рисунок 14 - Структура переменных затрат

Из рисунка 14 видно, что не соблюдена плановая структура затрат, рассмотрим структуру и причины перевыполнения существенных статей - ФОТ и ГСМ.

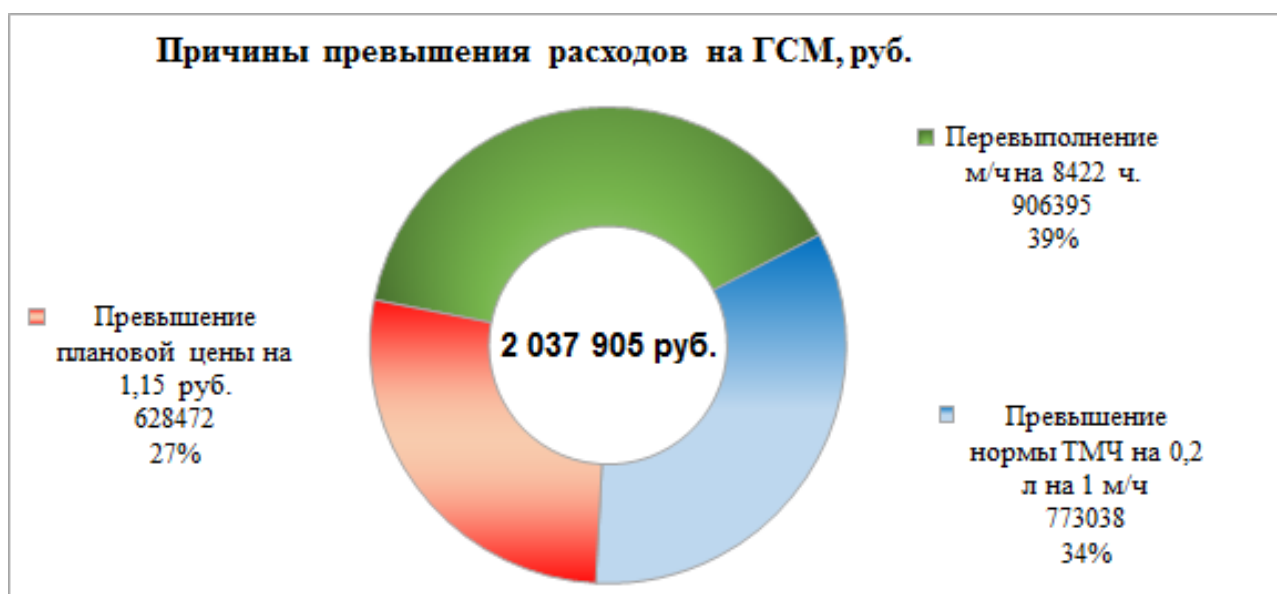


Рисунок 15 - Причины перерасхода ГСМ в апреле 2017г.

Филиалу необходимо разработать мероприятия по контролю данного вида расходов, а именно:

- установить на транспортные средства навигационную аппаратуру в целях усиления контроля за расходом топлива.

- проверить нормы на соответствие обоснованному фактическому расходу – провести контрольные замеры и если необходимо увеличить норму расхода топлива

Исполнение показателей ФОТ (рис. 16) говорит о некорректном планировании данной статьи. Перевыполнение показателей на 100 и более % говорит о том, что в бюджете данные виды выплат не были учтены соответствующим образом, что необходимо исправить в следующем месяце.

Такой анализ по основным отклонениям выполнения бюджета необходимо делать ежемесячно. Данную форму необходимо включить в состав аналитических форм Положения о бюджетировании.

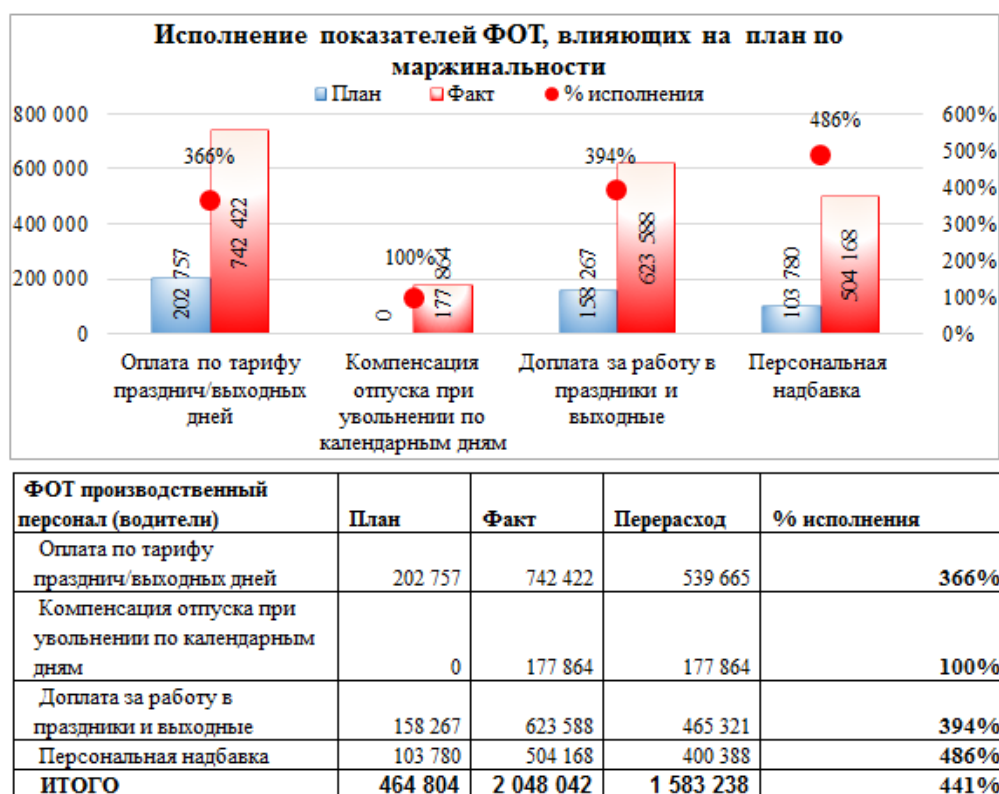


Рисунок 16 – Исполнение показателей ФОТ

Очевидно, что финансовые процессы ООО «РесурсТранс» находятся в начальной стадии развития. Руководство организации это понимает, и проводит мероприятия по построению финансовой системы, принимает непосредственное участие в организации процесса бюджетирования и постановке целей и задач для данного процесса, на ежемесячной основе контролирует финансовый результат по бюджету.

На данном этапе, на предприятии частично реализована автоматизация процесса бюджетирования, а именно созданы формы по контролю исполнения БДР и БДДС в программе 1С Предприятия. Тестирование работы данных форм осуществлялось на базе Самарского филиала в период с января по апрель 2017г. Запуск в работу по всем 11 филиалам запланирован на 1 мая 2017 года, при этом на предприятии нет каких-либо документов, инструкций и т.п. регламентирующих работу сотрудников с данными бюджетами.

Данные отчетов формируются в разрезе ЦФО (филиала/автоколонн), за период месяц/квартал/год на любую дату. Данные бюджетные формы связаны между собой заявками на закупку и заявками на оплату.

За счет формирования заявки на закупку осуществляется привязка к утвержденному БДР, таким образом, закупить какие-либо ТМЦ вне бюджета у автоколонн нет возможности. Пример заявки на закупку представлен на рисунке 17.

Заявка на закупки СМР001548 от 14.06.2017 15:38:10

Номер: СМР001548 Дата: 14.06.2017 15:38:10 Статус: Рабочая Централизованная: По счету (без договора):

Организация: Филиал ООО "РесурсТранс" в г. Самара

ЦФО: ЦФО118-Пензенская автоколонна (КбшЖД)

Статья оборотов: запасные части

Контрагент: Мавлиханова С.А. ИП

Договор контрагента: Договор № 43/17/СМР/Р от 30.03.2017

Дата
Месяц бюджета: 06.2017

Сумма
Сумма: 29 260,00
Ставка НДС: Без НДС
Сумма НДС: 0,00
Сумма без НДС: 29 260,00

Остаток бюджета
Текущий: 18 407,23 На дату проведения: 60 063,58
Филиал
Текущий: 109 493,46 На дату проведения: 146 649,81

Сумма предоплаты: 0,00

Отсрочка платежа: 45

Вх номер:

Описание:

Ответственный: Манцурова Наталья Александровна

Установка виз

Виза	Решение	Дата установки	Комментарий
Физическое лицо			
Начальник АК			
Ответственный филиала			
Начальник ПЭО			
Финансист НН			

Рисунок 17 – Пример заявки на закупку

Для осуществления оплаты контрагенту экономисту автоколонны необходимо завести заявку на оплату, которая формируется на основании заявки на закупку (если это материалы) и в пределах лимитов БДДС (рис. 14).

Заявка на расходование ДС: Оплата поставщику. Проведен

Создать на основании | Печать | Операция | Провести и закрыть | Провести | Список | Все действия

Номер: СМР009403 от 13.06.2017 14:30:34 Статус: Рабочая (изменен 13.06.2017 14:30:57)

Форма оплаты: Безналичные

Тип заявки: Плановая

Тип платежа: Важность: Средняя

Документ основание: Сверх бюджета

Заявка | Дополнительно | Дополнительные реквизиты | Заявки на закупку(1)

Организация: Филиал ООО "РесурсТранс" в г. Самара Валюта документа: руб. Курс: 1,0000

Сценарий: Квартал по месяцам Сумма: 52 310,00

ЦФО: ЦФО22-Самара (КбшЖД) Ставка НДС: Без НДС

Статья оборотов: запасные части (оплата) НДС: Ставка НДС 0,00

Проект: Сумма без НДС: 52 310,00

Контрагент: Мавлюканова С.А. ИП Счет: ФИЛИАЛ N 6318 ВТБ 24 (ПАО) (Расчетный)

Номенклатурная группа: P/c: 40802810408180006382 ИНН:132400688309

Номенклатура:

Договор контрагента: Договор поставки № 57/16/СМР/Р от 04.04.

Дата расхода: 26.06.2017 Не позднее: 26.06.2017 Месяц бюджета: 06.2017

Назначение платежа: Оплата по счету №35 от 10.05.17 г. запасные части

Осталось символов в назначении платежа: 110

Исполнитель: Манжура Наталья Александровна

Ответственный: Кажав Геннадий Васильевич

Комментарий: отсрочка 45 дней

Рисунок 18 – Пример заявки на расходование ДС

ООО «РесурсТранс» стремится, таким образом, осуществлять двойной контроль исполнения БДР – на этапе закупки ТМЦ и на этапе оплаты сформировавшейся кредиторской задолженности, происходит взаимоувязка этих 2 бюджетов, что дает возможность повысить эффективность управления денежными средствами предприятия, а именно эффективно планировать оплаты расходов и соответственно более эффективно управлять заемными средствами, сократить краткосрочные займы и высвободить денежные средства для осуществления инвестиционных проектов.

В частности, уже в апреле 2017г., произошел рост рентабельности деятельности Самарского филиала на 2% по сравнению с мартом 2017 только за счет снижения основных операционных расходов – запчасти, ТО и ТР, масла, шины и т.д.

На лицо снижение затрат по основным материальным статьям, выравнивание общего тренда расходов (рис. 19).

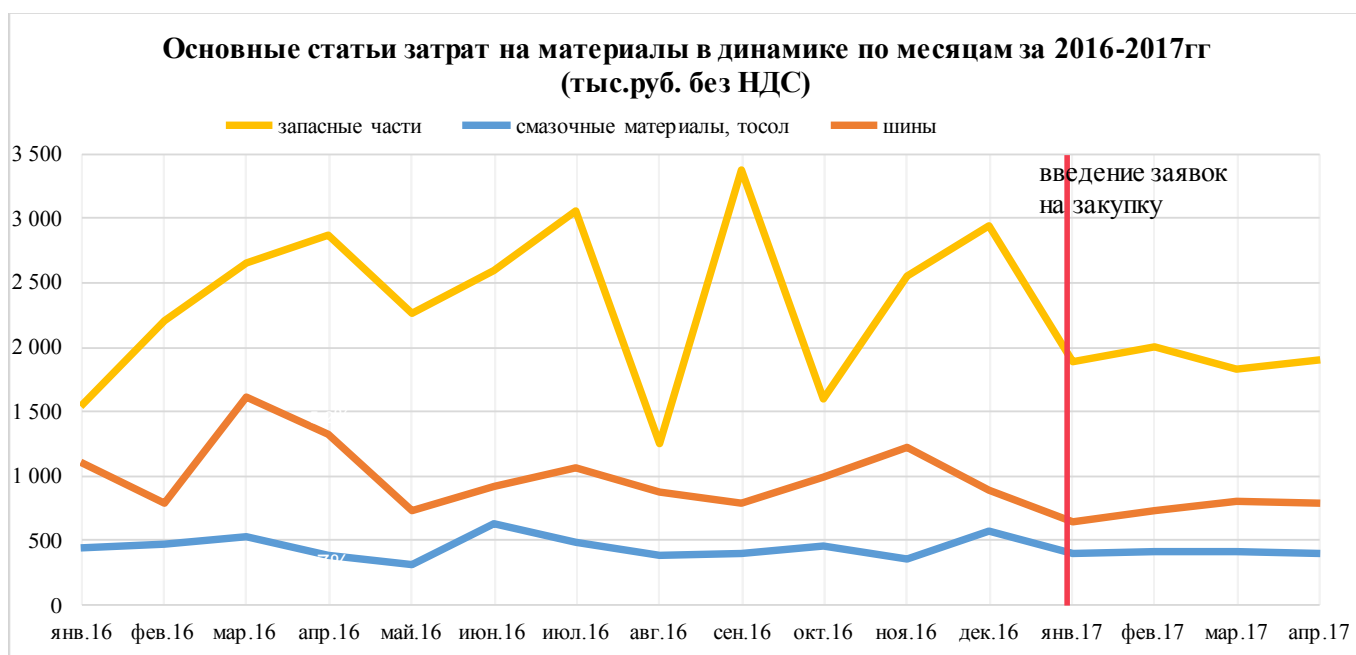


Рисунок 19 – Основные статьи затрат на материалы за 2016-2017 гг

Помимо этого, можно говорить о динамике снижения расходов в среднем за рассматриваемые периоды и в сравнении с аналогичным периодом прошедшего года

Таблица 31 - Среднемесячные затраты 2016-2017 гг. (тыс.руб. без НДС)

Статья бюджета	среднее значение в 2016 (тыс.руб. без НДС)	среднее значение в 2017 (тыс.руб. без НДС)	Отклонение (тыс.руб. без НДС)	Отклонение (%)
запасные части	2 405	1 900	-505	-21,00%
смазочные материалы, тосол	449	403	-46	-10,28%
шины	1 027	739	-288	-28,08%
ИТОГО	3 882	3 042	-840	-21,63%

Общее снижение основных материальных затрат составило 840 тыс руб в месяц.

Это говорит о наличии экономической эффективности от внедрения автоматизированных форм бюджета. Соответственно предприятию необходимо предпринимать усилия по автоматизации процесса.

Начало реорганизации процессов планирования и бюджетирования начато успешно. Данный процесс позволил стабилизировать систему контроля и распределение расходов, что помогло компании перейти на следующий этап развития.

Тем не менее, для столь крупной организации текущее состояние процесса бюджетирования не может быть удовлетворительным, так как он не стандартизирован и не формализован - например каждый филиал имеет индивидуальную структуру затрат, что затрудняет консолидацию бюджета всей организации), не обеспечивает развитие предприятия в соответствии со стратегическими целями компании.

Процесс бюджетирования на предприятии в настоящее время по сути своей зависит от компетенции начальников ПЭО филиалов, поскольку описания процесса не существует, то в каждом филиале работа строится на основании личной компетенции.

Таким образом, в 2017 году главной задачей финансового подразделения ООО «РесурсТранс» является стандартизация и оптимизация всех финансовых процессов в организации. Результатом данной работы должно стать введение в действие на предприятии Положения о бюджетировании, разработка и введение различных нормативов, распределение ответственности структурных подразделений за финансовые показатели деятельности, вовлечение в процесс бюджетирования всех сотрудников предприятия.

3. Рекомендации по управлению финансовым планированием и бюджетированием предприятия ООО «РесурсТранс»

3.1 Рекомендации по разработке положения о бюджетировании

В связи с этим главной рекомендацией является скорейшая разработка и внедрение Положения о бюджетировании, в рамках которого необходимо осуществлять руководство работой с уже созданными формами, определить состав ЦФО и МВЗ, закрепить ответственных сотрудников, осветить методические аспекты работы с бюджетом и т.д. Далее рассмотрим основные пункты, которые следует осветить в Положении о бюджетировании ООО «РесурсТранс».

Бюджетирование на предприятии должно базироваться на следующих принципах:

1) Оптимизация финансовой структуры предприятия

Финансовая структура – это основа системы бюджетирования, представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), каждый из которых, отвечает за финансовый результат по закрепленным статьям бюджета, функционально взаимодействует между собой через бюджеты, центр финансового управления и контроля.

Финансовая структура должна быть создана на базе организационной структуры предприятия. Выделение ЦФО продиктовано необходимостью контроля и регулирования затрат и достижения конечных финансовых результатов, ответственность за которые в части своих статей бюджета несут руководители структурных подразделений предприятия.

При создании финансовой структуры необходимо выделять ЦФО четырех следующих типов:

Центр Инвестиций – подразделение или группа подразделений, которые принимают решения о запуске новых проектов и руководитель(ли) данного ЦФО несут ответственность за успешную реализацию инвестиционной политики;

Центр Маржинального дохода, прибыли – подразделение или группа подразделений, деятельность которых связана с реализацией бизнес - проектов.

Руководитель(ли) данного ЦФО отвечают за выполнение планового финансового результата деятельности своего подразделения.

Центр Дохода – руководитель (ли) данного ЦФО отвечают за выполнение плана по доходам;

Центр Затрат - руководитель (ли) данного ЦФО отвечают за выполнение плана по расходам.

Центр финансового управления и контроля – финансовое подразделение, осуществляющее руководство по оперативному управлению и контролю за исполнением бюджета Предприятия.

ООО «РесурсТранс» следует четко сформулировать роль и функцию финансовых подразделений во всех бизнес единицах в процессе бюджетирования, определить ответственных за организацию и реализацию бизнес-процесса «Бюджетирование». Необходимо закрепить ответственность за планирование и исполнение показателей за подразделениями, отдельными должностями согласно матрицы финансовой ответственности, пример такого распределения в Самарском филиале ООО «РесурсТранс» можно видеть в Приложение 4

2) Унификация бюджетных форм, процедур и периодов

Реализуя этот принцип руководству предприятия необходимо определиться с количеством и составом основных бюджетных форм. БДР, БДДС, Прогнозный баланс - являются основными финансовыми формами, которые обычно составляют все предприятия - соответственно необходимо принять решение о том какие формы будут использоваться на предприятии, определить их структуру и регламент работы с ними.

Таким образом, ООО «РесурсТранс» необходимо стандартизировать БДР в соответствии с особенностями всех филиалов, разработать форму БДДС, форму Прогнозного баланса, регламент работы по ним.

Для скорейшего внедрения БДДС следует определить структуру и состав отчета.

3) Сбалансированность и увязка системы бюджетирования со стратегией компании

Достижение соответствия системы бюджетирования стратегии компании необходимо реализовать через определение системы ключевых показателей деятельности и расчета их нормативных значений.

Для реализации данного принципа ООО «РесурсТранс» необходимо определить состав ключевых показателей деятельности, описать и утвердить методику их расчета и обозначить их нормативное значение, соответствующее долгосрочной перспективе деятельности.

4) Использование методов формирования Бюджетов на основе нормативов ООО «РесурсТранс» на основании уже имеющейся статистики следует определить и утвердить допустимые нормативные значения по всем статьям затрат непосредственно связанным с объемом производственной деятельности. Разработка нормативной базы (Положений, Приказов, Инструкций) регламентирующей бизнес-процессы бюджетирования, методику расчета следует описать в Положении о бюджетировании.

5) Стабильность процедур и установленных целевых нормативов и показателей на протяжении всего п установленного бюджетного периода.

ООО «РесурсТранс» следует описать уже существующую трех уровневую процедуру управления бюджетированием на Предприятии:

Уровень 1 Правление, Генеральный директор.

Уровень 2 Финансовый директор.

Уровень 3 Руководители ЦФО.

Руководители ЦФО управляют бюджетным процессом, в рамках своего ЦФО, с целью обеспечения выполнения целевых показателей, закрепленных за подразделением. Данная подсистема управления бюджетированием использует двойной принцип управления:

- с одной стороны - принцип распределенного управления затратами силами ЦФО для усиления ответственности и внутреннего контроля за формированием затрат на всех уровнях управления

- с другой стороны - с одновременным принципом централизованного контроля на уровнях 1 и 2.

Рекомендуется предприятию отказаться от ежемесячной системы бюджетирования и ввести бюджетный период на предприятии – год (с поквартальной разбивкой) и квартал (с помесечной разбивкой).

б) Комбинированная система бюджетирования («сверху-вниз», «снизу-вверх»).

ООО «РесурсТранс» следует описать уже существующую на предприятии систему формирования бюджета (рис. 20):

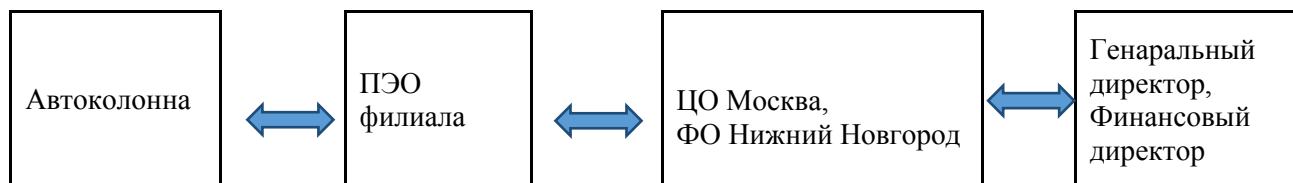


Рисунок 20 - Комбинированная система информационного потока бюджетирования

7) Применение концепции «гибкого (сбалансированного) бюджета»;

Основой для гибкого бюджета является основной бюджет предприятия (бюджет доходов и расходов), который является статичным бюджетом. Гибкое бюджетирование делает различие между постоянными и переменными затратами, позволяя тем самым пересчитывать ожидаемые переменные (условно-переменные) затраты в соответствии с фактическим уровнем выручки. Статичный бюджет не предполагает такой корректировки. Для подготовки гибкого бюджета используется формула:

Предельно допустимая сумма затрат = $Z_{\text{пер}} \times \text{Опрод} + Z_{\text{пост}}$, где:

$Z_{\text{пер}}$ - переменные затраты;

Опрод - % исполнения объема продаж;

$Z_{\text{пост}}$ - бюджетные постоянные затраты.

Порядок формирования гибкого бюджета:

1. Распределение и утверждение затрат предприятия на постоянные и переменные.
2. Расчет коэффициента зависимости статей переменных затрат от выручки.
3. Заполнение гибкого бюджета и анализ отклонений

При завершении очередного месяца бюджетного периода в случае расхождения планового и фактического значений показателя выручки филиала более 5% производится следующая корректировка затрат.

а) В случае прироста выручки Руководитель филиала имеет право ходатайствовать об увеличении затратной статьи в следующем месяце на величину в % равную % величине прироста выручки. Ходатайство происходит по процедуре, изложенной в разделе 14 настоящего положения;

б) При неисполнении плана по выручке Руководитель филиала обязан обеспечить сокращение себестоимости (с учетом амортизации) на величину в % от планового значения не менее % неисполнения планового показателя по выручке.

Прогнозирование и обеспечение предупреждения возможных неблагоприятных факторов, способных привести к существенному изменению финансового результата предприятия, через резервирование параметров бюджета.

8) Принципы формирования плановых показателей Бюджета.

ООО «РесурсТранс» следует обозначить источники данных для плановых показателей и основания для их расчетов, разработать и подробно описать методику расчета плановых показателей, определить организационные и методологические основы составления бюджетов, составить матрицу финансовой ответственности в разрезе ЦФО и МВЗ, закрепить за ними финансовые показатели.

9) Методы бюджетного контроля

Предприятию необходимо осуществлять мониторинг, контроллинг причин отклонений фактических показателей от плановых на протяжении всего бюджетного периода и оперативное своевременное применение управляющих воздействий.

План - фактный анализ исполнения бюджета направлен на выработку управленческих решений и тактик, предполагает детальный анализ, отражающий степень влияния различных факторов на результативные показатели. В

положении о бюджетировании необходимо отразить методику проведения факторного анализа заключается в следующем:

- Определяется общее отклонение итогового показателя от запланированного;
- Формируется прямая зависимость между факторами и итоговым показателем;
- Моделируется взаимосвязь между факторами и итоговыми показателями;
- Факторы ранжируются по степени влияния;
- Производится анализ и оценка роли каждого из них на изменение итогового показателя.

План-фактный анализ исполнения бюджета доходов и расходов должен производиться, как в целом по компании, так и по отдельным структурным подразделениям, регионам, проектам.

Ведущие экономисты автоколонн должны проводить оценку отклонений в абсолютном и относительном выражении путем сопоставления запланированных в бюджетах показателей с фактическими результатами в любых аналитических разрезах.

Начальник ПЭО филиала должен формулировать выводы и рекомендации относительно управленческих решений, направленных на исполнение или корректировку бюджета.

В данном разделе необходимо описать принципы контроля исполнения бюджета, разработать форму отчета об исполнении бюджета и регламент его формирования. Пример формы такого отчета представлен в таблице 30.

Таблица 30 - Форма отчета об исполнении параметров бюджета

Наименование показателя	Период		Отклонение		Комментарии
	План	Факт	Абс. велич (ст.3-ст.2)	Относит. (ст.4-ст.2), %	
1	2	3	4	5	6

Пример заполненного отчета с комментариями, сформированного на основании существующей формы бюджета филиала ООО «РесурсТранс» в г. Самара представлен в приложении 5.

10) Автоматизация системы бюджетирования.

В данном разделе следует осветить основные подходы к автоматизации бюджетного процесса на предприятии – обозначить ответственного за процесс, роль и задачи всех подразделений, участвующих в процессе бюджетирования, описать программные средства, в которых будет реализована автоматизация. Наличие данного пункта позволит более эффективно осуществлять работы по внедрению автоматизированных отчетов, а также вовлекать в процесс финансового контроля производственные подразделения.

Эти пункты следует сформулировать для всех бюджетных форм, которые будут введены на предприятии. Положение должно быть разработано для ООО «РесурсТранс» в целом, с учетом возможных особенностей деятельности каждого филиала. Примеры, рассмотренные в этой работе, разработаны на основе анализа деятельности Самарского филиала.

3.2 Разработка форм бюджетов

На текущий момент в организации ООО «РесурсТранс», как уже отмечалось выше, планируется введение автоматизированных форм контроля БДР и БДДС примеры форм представлены в Приложении 5.

Плановый утвержденный БДР будет заносится в программу 1С Предприятие в разрезе ЦФО, ежемесячно. Фактические показатели будут транслироваться из данных 1С Бухгалтерия, после закрытия периода в бухгалтерском учете за истекший месяц. Выгрузка и контроль корректности данных будут осуществляется ФО в Нижнем Новгороде.

Как уже отмечалось выше БДДС на предприятии не формируется, поэтому внедрение данной формы особенно актуально. Пример проекта БДДС, разработанный на основании состава БДР, представлен в приложении 4.

Следует отметить, что инвестиционная деятельность вообще никак не регламентирована на предприятии, необходимо этот вид деятельности также

описать в Положении о бюджетировании, но на первом этапе ввести унифицированные формы для расчетов, одинаковые для всех филиалов.

Для оценки инвестиции можно ввести обще принятый формы расчета CF (денежного потока) разработанного в программе Альт-Инвест (табл. 31).

Таблица 31 - Расчет CF (денежного потока) при различных вариантах инвестиций

<i>Годовая ставка дисконтирования</i>		<i>20%</i>		
<i>Денежный потокв случае приобретения и эксплуатации 5-ти ТС через лизинг</i>				
<i>Порядковый номер месяца</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>36</i>	
<i>Коэффициент влияния на расходы по владению ТС в зависимости от срока службы</i>		<i>1,00</i>	<i>1,005</i>	
Приобретение автомобиля по схеме финансовой аренды (среднегодовое удорожание 4,19%)	-242 000	-68 952	-68 952	
Расходы на постановку на учет	-50 000			
Расходы на страхование техники для лизинговой компании	-193 600			
Прямые расходы на ГСМ (нормативные)		-93 849	-119 882	
Прочие расходы на владение (нормативные)	0	-23 877	-36 318	
Влияние на НДС	74 075	28 476	34 345	
Влияние зачета аванса и лизинговых платежей на НП		12 826	12 826	
Итого денежный поток	-411 525	-145 376	-177 981	
<i>Денежный потокв случае приобретения и эксплуатации 5-ти ТС в кредит</i>				
<i>Порядковый номер месяца</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>36</i>	
<i>Коэффициент влияния на расходы по владению ТС в зависимости от срока службы</i>		<i>1,00</i>	<i>1,005</i>	
Приобретение автомобиля в кредит (ставка 13% годовых) с возвратом % и долга		-93 439	-67 950	
Расходы на постановку на учет	-50 000			
Расходы на страхование техники КАСКО для банка	-193 600			
Прямые расходы на ГСМ (нормативные)		-93 849	-119 882	
Прочие расходы на владение (нормативные)	0	-23 877	-36 318	
Влияние на поток: НДС	376 780	17 958	23 827	
Влияние на поток через НП: амортизации (срок 60 мес.), КАСКО и уплаты % банку		15 306	10 208	
Итого денежный поток	133 180	-177 901	-190 115	
Остаток кредита	-2 420 000	-2 352 778	0	
Равномерный возврат кредитных средств в течение 36 мес		-67 222	-67 222	
Уплата %		-26 217	-728	
Ставка, % годовых		13%		

После расчетов по вариантам приобретения, необходимо провести сравнение результатов для принятия управленческого решения об осуществлении инвестиций, для этого необходимо сравнение денежных потоков при всех вариантах инвестиций. (табл. 32)

Таблица 32 - Форма для выбора вариантов покупки ТС

Годовая ставка дисконтирования

20%

Месячная ставка дисконтирования

1,53%

Сравнение денежного потока при эксплуатации имеющихся ТС с вариантами покупки

Порядковый номер месяца	0	1	2	3	4	5	36
Денежный поток при лизинге	-411 525	-145 376	-146 178	-146 987	-147 803	-148 626	-177 981
Денежный поток при прямой покупке	-2 093 220	-92 932	-93 734	-94 543	-95 359	-96 182	-125 537
Денежный поток при эксплуатации старой техники	0	-160 496	-187 156	-188 638	-190 132	-191 640	-200 990
Денежный поток при покупке в кредит	133 180	-177 901	-178 120	-178 347	-178 580	-178 820	-190 115
Кумулятивный денежный поток при лизинге	-411 525	-556 901	-703 079	-850 066	-997 869	-1 146 495	-6 469 979
Кумулятивный денежный поток при прямой покупке	-2 093 220	-2 186 152	-2 279 886	-2 374 429	-2 469 788	-2 565 970	-5 997 084
Кумулятивный денежный поток при эксплуатации старой техники	0	-160 496	-347 652	-536 290	-726 422	-918 062	-6 998 786
Кумулятивный денежный поток при покупке в кредит	133 180	-44 721	-222 841	-401 188	-579 768	-758 589	-6 777 130
Дисконтированный кумулятивный денежный поток при лизинге	-411 525	-548 504	-682 036	-812 189	-939 030	-1 062 624	-3 744 201
Дисконтированный кумулятивный денежный поток при прямой покупке	-2 093 220	-2 153 188	-2 211 649	-2 268 631	-2 324 160	-2 378 260	-3 470 535
Дисконтированный кумулятивный денежный поток при эксплуатации старой техники	0	-158 076	-337 247	-512 394	-683 589	-850 903	-4 050 224
Дисконтированный кумулятивный денежный поток при покупке в кредит	133 180	-44 047	-216 172	-383 312	-545 583	-703 095	-3 921 951

По итогам 36 мес. эксплуатация новой техники более привлекательна. Лизинг и кредит более дорогие варианты, чем прямая покупка за собственные деньги в связи с высокой стоимостью КАСКО

Введение формы для оценки инвестиций позволит активизировать деятельность филиалов в этой области, даст возможность инициировать процессы по замене транспортного парка, обеспечит качественно обоснованное принятие управленческих решений в сфере инвестиций.

Данные формы носят рекомендательный характер, включают основные разделы актуальные для предприятия. При внедрении бюджетирования данные формы следует разработать более детально и определить взаимосвязь между ними.

Также следует рассмотреть вопрос внедрения некоторых операционных бюджетов, например расходы на персонал.

Форма прогнозного баланса не так актуальна для предприятия, так как оно почти не пользуется внешними займами, возможно не текущий момент это не самое актуальное для предприятия направление.

Таким образом ООО «РесурсТранс» следует

- 1) внедрить форму БДДС на предприятии
- 2) внедрить форму для расчета инвестиций
- 3) формализовать взаимоотношения всех подразделений в части бюджетов путем внедрения Положения о бюджетировании

3.3 Экономическая эффективность предложенных рекомендаций

В большинстве литературных источников говорится о том, что введение системы бюджетирования показано абсолютно всем предприятиям и затраты на разработку и введение данных процессов непременно окупятся. Однако методов оценки экономической эффективности таких проектов в литературе не представлено, особенно если данное внедрение не подразумевает инвестиций. Сложность в том, что это качественная характеристика управления предприятием, не имеющая количественного выражения, при этом никто не гарантирует, что система бюджетирования будет работать идеально, поскольку во многом зависит от квалификации и профессионального опыта людей, которые участвуют в проекте. Руководство каждого предприятия субъективно и индивидуально принимает решение о внедрении бюджетирования и также и оценивает результат.

Как же оценить целесообразность усилий и вложений в разработку и внедрение системы бюджетирования? Видимо критерии оценки должны быть сформулированы самим предприятием до начала таких работ.

Для ООО «РесурсТранс» внедрение системы бюджетирования это в первую очередь решение проблемы географической разрозненности бизнеса, которым необходимо управлять в режиме онлайн. Руководство компании интересуется прозрачностью текущей деятельности филиалов и прогнозируемый финансовый результат, вопрос повышения эффективности деятельности на данном этапе развития предприятия скорее вторичен.

Тем не менее, уже сейчас можно говорить, что реализация проекта по введению на предприятии Положения о бюджетировании и автоматизация контроля исполнения БДР и БДДС будет экономически эффективна, так как это позволит ООО «РесурсТранс»:

1) провести централизацию рабочих процессов в финансовых подразделениях каждого филиала, ЦО Москва и финансовом отделе в Нижнем Новгороде, оптимизировать численность сотрудников, что позволит экономить до 1 млн руб в год на ФОТ (с учетом налогов) только в Самарском филиале ООО «РесурсТранс», в целом по предприятию ожидают экономию 9 млн руб в год.

2) создание прозрачной системы контроля за исполнением БДР и БДДС несомненно приведет к снижению расходов в общем, так как все расходы должны быть обоснованы до момента их осуществления.

3) автоматизация процессов, введение перекрестного контроля в заявках на закупку и БДДС позволит снизить количество необоснованных расходов, а попросту говоря воровства.

4) стандартизация процессов бюджетирования облегчит взаимодействие с кредитными организациями, во - первых с точки зрения повышения качества планирования – легче принимать решения о привлечении заемного капитала, во вторых компании с прозрачной финансовой системой имеют приоритет в банковских учреждениях.

В целом, процедура формализации и автоматизации бюджетирования на предприятии не вызывает никаких значительных расходов, так как разработка и внедрения Положения о бюджетировании будет реализовываться уже набранной командой специалистов. Программное обеспечение также уже выбрано и приобретено руководством компании – это продукты 1С Предприятия.

В процессе внедрения бюджетирования безусловно будут возникать различные проблемы, для решения которых нужно будут редактировать пункты из Положения о бюджетировании предприятия, либо решать их с помощью ИТ технологий.

Как только организация введет и отладит процесс бюджетирования и, соответственно, финансового планирования, можно будет реализовать проект по снижению численности персонала финансовых подразделений, за счет чего снизятся управленческие расходы предприятия (табл. 33).

Таблица 33 - Анализ экономической эффективности предложенных рекомендаций для компании ООО «РесурсТранс» на примере филиала в г. Самара

Показатель	2 пол-дие 2016г.	2 пол-дие 2017 г. без изменений	2 пол-дие 2017 г. с изменениями	Откл. показателей 2017 г. без изменений		Откл. показателей 2017 г. с изменениями	
				Абс. откл.,	Отн. откл.,	Абс. откл.,	Отн. откл.,
				Млн руб	%	Млн руб	%
Выручка, млн руб.	812	798	798	-14	-1,72%	-14	-1,72%
Себестоимость, млн руб.	360	349	346	-11	-3,06%	-14	-3,89%
Доля себестоимости услуг от выручки, %	44,3%	43,7%	43,4%	-0,6%		-1,0%	
Валовая прибыль, млн руб	452	449	452	-3	-0,66%	0	0,00%
Управленческие расходы, млн руб.	410	410	409	0	0,00%	-1	-0,24%
Доля управленческих расходов от выручки, %	50,5%	51,4%	51,3%	0,9%		0,8%	
Прибыль от продаж, млн руб	42	39	43	-3	-7,14%	1	2,38%
Доля прибыли от продаж от выручки, %	5,2%	4,9%	5,4%	-0,3%		0,2%	

В данной таблице представлен расчет основных показателей деятельности, подготовленный на основании тенденций, полученных в начале года от внедрения заявок на закупку и с учетом реализации мероприятий от оптимизации численности персонала.

Проведенный анализ экономической эффективности показал, что применение рекомендаций относительно процесса бюджетирования предприятия произведут следующий эффект.

1. Управленческие расходы снизятся на 1 миллион рублей.

2. Произойдет снижение производственной себестоимости и удельных затрат на 1 машино-час, что доказывает снижения доля себестоимости от выручки на 1%

3. Прибыль увеличится на 1 миллион рублей.

4. Произойдет повышение рентабельности деятельности на 0,2%

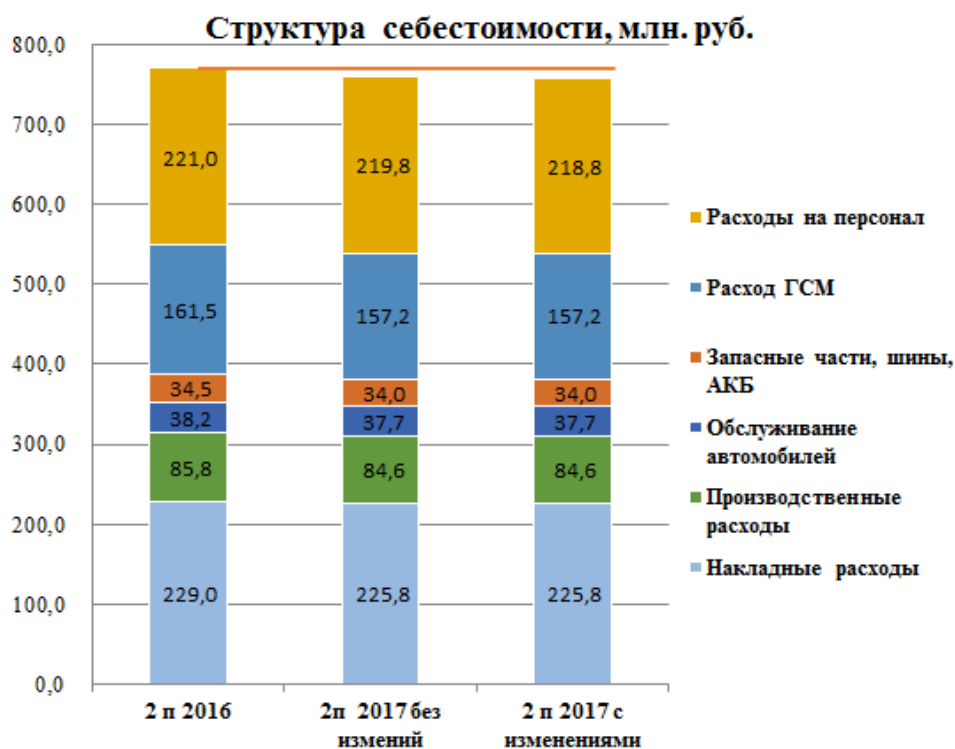


Рисунок 21 – Структура себестоимости

Таким образом можно сделать вывод о том, что тщательный контроль средств, грамотное планирование расходов и доходов, автоматизация управленческих процессов, к которым приведет использование выше описанных рекомендаций, положительно отразится на экономическом состоянии организации.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические и практические вопросы системы бюджетирования на современных предприятиях на примере крупной российской транспортной компании ООО «РесурсТранс».

После ознакомления с теорией, раскрывающей понятия финансового планирования и бюджетирования, после изучения классификации и методологических основ процесса составления бюджета на предприятии, а также тщательного изучения информации об организации ООО «РесурсТранс», в данной работе был проведен финансовый анализ предприятия, который выявил:

- финансовое состояние организации ООО «РесурсТранс» устойчивое;
- банкротство предприятию не угрожает;
- высокий рост показателей связан с появлением новых филиалов в компании.

В первую очередь, можно сделать вывод о том, что предприятие быстро и активно развивается, а значит нуждается в надежных методах контроля финансового управления и планирования. Инструментом для такой деятельности на предприятии является бюджет. Проанализировав бюджет предприятия, становится понятно, что в организации ООО «РесурсТранс» существуют проблемы с процессом бюджетирования.

Предприятие достаточно молодое, большинство филиалов открылись 2 года назад, поэтому финансовые процессы находятся на стадии разработки и становления. Руководство компании выбрало способ бюджетного управления для осуществления текущей деятельности предприятия, поэтому проводит мероприятия по автоматизации бюджетного процесса.

Тем не менее, главной рекомендацией для предприятия является скорейшее внедрение Положения о бюджетировании. Формализация данного процесса позволит повысить эффективность внедрения автоматизации, вовлечь всех сотрудников компании в бюджетный процесс. На данном примере четко видно, что современной предприятие не может работать без системы

бюджетирования и автоматизации этого процесса так как даже не значительные действия в этом направлении дают заметную экономию расходов.

Мотивы внедрения бюджетного управления на предприятии могут быть различные – желание руководства компании видеть развернутую управленческую отчетность или стремление оптимизировать издержки - данные процессы при правильном внедрении могут обеспечить выполнение обеих этих задач.

Основными проблемными вопросами системы бюджетирования на любом предприятии являются определение методики формирования бюджетов, вовлечение специалистов предприятия в процесс, осуществления контрольных мероприятий по исполнению показателей бюджета. Обеспечить решения этих проблем может разработка и внедрение на предприятии Положения о бюджетировании – оно определяет принципы формирования бюджетов, взаимодействие сотрудников предприятия участвующих в процессе, принципы формирование плановых и фактических показателей деятельности, а также правила их оценки.

Важным аспектом деятельности в этом направлении является процесс автоматизации, чем крупнее предприятие, тем ощутимее эффект от внедрения автоматизированных процессов.

На примере ООО «РесурсТранс» видно, что простые действия по упорядочиванию расходов предприятия, усилению контроля привело к улучшению финансового результата предприятия за счет экономии расходов - управленческие расходы снизятся на 1 миллион рублей, ожидается увеличение прибыли на 1 миллион рублей по сравнению с 2016 годом.

Таким образом данная работа наглядно показывает высокую важность и экономическую обоснованность, и эффективность процесса бюджетирования для любого предприятия.

Список литературы

1. Асаул А. Н., М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев Организация предпринимательской деятельности Учебник. Под ред. д э.н., проф. А. Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2014. - 448с.
2. Афоничкин А.И., Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие: по специальности "Финансы и кредит" / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко; М-во образования и науки Российской Федерации, Волжский ун-т им. В. Н. Татищева. - Тольятти: [б. и.], 2012 (Саранск: Тип. "Красный Октябрь"). - 595 с.: ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-7493-1568-4 (в пер.).
3. Безрукова Т.Л. Основные аспекты формирования бюджета организации / Т.Л. Безрукова, Е.А. Сергеева, М.А. Пожидаева // Электронный научный журнал Международный студенческий научный вестник [Электронный ресурс] 2012 г.
4. Бирюлин Д. П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии // Финансовый менеджмент. 2014. №4. С. 43-52.
5. Гасанов Г.И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 1829.
6. Герасименко, Н. «BPlan» – система для автоматизации бюджетирования / Н. Герасименко // Финансовая газета. – 2015. – № 39. – С. 10 – 15. 15.
7. Гиндзбург, Л. Бюджетирование или налоговое планирование / Л. Гиндзбург // Экономика и жизнь.– 2015. – № 7. – С. 5 – 11. 16.
8. Горбачёва, Л. Постановка системы бюджетирования / Л. Горбачёва // Финансовая газета. – 2016. – № 20. – С. 5–6.
9. Гостеева О.В. Особенности бюджетирования и анализ эффективности услуг предприятий грузового железнодорожного транспорта: Дисканд. экон. наук: 08.00.12. – М., 2014. – С. 15.
10. Гречин С. Этапы бюджетирования // Закон. Финансы. Налоги №9. 2002. Ермакова Н.А. Бюджетирование по видам деятельности // Финансы и кредит. №17. 2015. С. 62-68.
11. Добровольский Е., Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2015. – 448 с.

12. Закарян И. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии//Консультант директора. — 2013. — № 21. — с. 18—29.
13. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Проспект. – 2014. – №3. – С. 403.
14. Колесников С. Бюджетирование – теория, реальность и реализация // Корпоративные системы. 2012. №4. С 38-42.
15. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: Учебное пособие / О.Н. Лихачева, С.А. Щуров. – М.: Вузовский учебник. – 2013. – С. 127.
16. Мухина Е.Р. Теоретические аспекты бюджетирования как элемента ресурсного обеспечения управленческого учета / Е.Р. Мухина // Вестник пермского университета. – 2014. – №1 (20). – С. 71.
17. Носкова Н.Ю. Разработка процесса бюджетирования в системе финансового планирования на предприятиях авиастроительной промышленности: монография. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 146 с.
18. Покидова С.С. Как добиться выполнения бюджета // Планово-экономический отдел. – 2012. – №2 [Электронный ресурс].
19. Томилова Д.Ю. Технология формирования бюджетов в системе бюджетирования // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – №14. – С. 13.
20. Черкасова Л.А. Бюджетный процесс и бюджетное планирование: Учеб.пособие.- Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015.- 172 с.
21. Чулихин, А. Распределение ответственности при бюджетировании / А. Чулихин // Консультант. –2005. – № 17. – С. 31 – 37.
22. Шаховская Л. С., В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова. Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие.– М.: КНОРУС, 2016. – 400 с.
23. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий.- М.: ИНФРА-М, 2016. – 411с.

24. Яковлева И.А. Жалсараева Е.А. К вопросу о внедрении бюджетирования, ориентированного на результат, на региональном уровне // Вестник ВСГУТУ – ВСГУТУ, 2014. №5. - С. 153-159.

25. Бухгалтерский баланс ООО «РесурсТранс» 2015\2016 год.

26. Отчет о финансовых результатах ООО «РесурсТранс» 2015\2016 год.

27. Распоряжение о бюджетном управлении ООО «РесурсТранс».

28. Список контрагентов ООО «РесурсТранс».

29.Официальный сайт компании ООО «РесурсТранс»

<http://www.resourcegroup.ru/services/fleet/about/>

30.Официальный сайт компании ООО «РесурсТранс». Список контрагентов. <https://sbis.ru/contragents/7714731464/771401001>

Приложение 1

Бухгалтерский баланс предприятия ООО «РесурсТранс»

Актив баланса

Статья баланса	код строки	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	0,00	0,00	5 502,00
Результаты исследований и разработок	1120	0,00	0,00	0,00
Нематериальные поисковые активы	1130	0,00	0,00	0,00
Материальные поисковые активы	1140	0,00	0,00	0,00
Основные средства	1150	9 531,33	28 594,00	90 829,00
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,00	0,00	0,00
Долгосрочные финансовые вложения	1170	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	1180	0,00	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	1190	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу I	1100	9 531,33	28 594,00	96 331,00
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	3 454,00	10 362,00	6 799,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	8,00	24,00	75,00
Дебиторская задолженность	1230	61 881,00	185 643,00	322 377,00
в том числе долгосрочная дебиторская задолженность	1231			
Финансовые вложения	1240	0,00	0,00	0,00
Денежные средства	1250	134 058,67	402 176,00	299 044,00
Прочие оборотные активы	1260	0,00	0,00	12,00
Итого по разделу II	1200	199 401,67	598 205,00	628 307,00
Баланс	1600	208 933,00	626 799,00	724 638,00

Пассив баланса

Статья баланса	код строки	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	50,00	150,00	150,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	1340	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал	1350	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	1360	4,33	13,00	13,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	107 646,00	322 938,00	538 880,00
Итого по разделу III	1300	107 700,33	323 101,00	539 043,00

IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	1420	29,67	89,00	44,00
Резервы под условные обязательства	1430	0,00	0,00	0,00
Прочие долгосрочные пассивы	1450	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	1400	29,67	89,00	44,00
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	1520	96 802,33	290 407,00	172 294,00
Доходы будущих периодов	1530	0,00	0,00	0,00
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	4 400,67	13 202,00	13 257,00
Прочие краткосрочные пассивы	1550	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	1500	101 203,00	303 609,00	185 551,00
Баланс	1700	208 933,00	626 799,00	724 638,00

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

Наименование показателя	код строки	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	2110	944 632,33	2 833 897,00	3 198 621,00
Себестоимость продаж	2120	-821 759,33	-2 465 278,00	-2 715 360,00
Валовая прибыль (убыток)	2100	122 873,00	368 619,00	483 261,00
Коммерческие расходы	2210	0,00	0,00	0,00
Управленческие расходы	2220	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	2200	122 873,00	368 619,00	483 261,00
Прочие доходы и расходы				
Доходы от участия в других организациях	2310	0,00	0,00	0,00
Проценты к получению	2320	267,00	801,00	421,00
Проценты к уплате	2330	0,00	0,00	0,00
Прочие доходы	2340	7 707,67	23 123,00	27 278,00
Прочие расходы	2350	-27 485,67	-82 457,00	-159 405,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	103 362,00	310 086,00	351 555,00
Текущий налог на прибыль	2410	-21 050,33	-63 151,00	-74 266,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	20,67	62,00	46,00
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0,00	0,00	0,00
Прочее	2460	-1 436,67	-4 310,00	0,00
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	80 895,67	242 687,00	277 335,00
Справочно				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0,00	0,00	0,00
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0,00	0,00	0,00
Совокупный финансовый результат периода	2500	80 895,67	242 687,00	277 335,00
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,00	0,00	0,00
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0,00	0,00	0,00

Приложение 3

Анализ вероятности банкротства. Z-счет Альтмана.

Коэффициент Альтмана представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным успешно действующих и обанкротившихся промышленных предприятий США. Итоговый коэффициент вероятности банкротства Z рассчитывается с помощью пяти показателей, каждый из которых был наделён определённым весом, установленным статистическими методами:

$$Z\text{-счёт} = 1,2 \times K1 + 1,4 \times K2 + 3,3 \times K3 + 0,6 \times K4 + K5, \text{ где:}$$

$K1$ -доля чистого оборотного капитала во всех активах организации

$K2$ -отношение накопленной прибыли к активам

$K3$ -рентабельность активов

$K4$ -доля уставного капитала в общей сумме активов (валюте баланса)

$K5$ -оборачиваемость активов

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $[-14, +22]$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$ попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых $Z < 1,81$ являются предприятиями с высоким риском банкротства, а интервал $[1,81-2,99]$ составляет зону неопределенности.

Таблица 17 - Расчет показателя вероятности банкротства (z-счет Альтмана) за весь рассматриваемый период

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.
Значение коэффициента	7,77	7,77	8,41
Вероятность банкротства	вероятность банкротства ничтожна	вероятность банкротства ничтожна	вероятность банкротства ничтожна

На конец анализируемого периода значение показателя Альтмана составило 8,41 что говорит о том, что на предприятии вероятность банкротства ничтожна.

Приложение 4

Примерный состав пунктов Положения о бюджетировании рекомендованный к принятию в ООО «РесурсТранс»

1. Общие положения.

«Положение о бюджетировании» (далее Положение) является основным документом, регламентирующим работу системы бюджетного управления в ООО РЕСУРСТРАНС (далее Предприятие), в т.ч.:

- Цели и задачи бюджетирования;
- Принципы бюджетирования;
- Организационные и методологические основы составления бюджетов;
- Регламенты формирования, консолидации и корректировки бюджета;
- Распределение ответственности за формирование и исполнение бюджетов;
- Методы бюджетного контроля.
- Автоматизацию системы бюджетирования

2. Термины, определения и сокращения

Бюджет – набор взаимосвязанных планов в натуральном и стоимостном выражении для компании и её подразделений, определяющий финансово-хозяйственную деятельность Предприятия на планируемый период времени, инструмент достижения стратегических целей, обеспечивающий взаимосвязь стратегии компании с краткосрочными задачами отдельных подразделений.

Бюджет разрабатывается на основе показателей Бизнес-плана Предприятия и является его неотъемлемой частью, с расчетами финансовых показателей и пояснений к ним.

В бюджете определяются:

- Плановые доходы и расходы (в т.ч. расходы капитального характера),
- Плановые поступления и выбытия денежных средств,
- Плановые показатели активов и обязательств.

Бюджет Предприятия включает в себя бюджеты структурных подразделений – филиалов, департаментов и других подразделений прямого подчинения Генеральному директору. Бюджет Предприятия согласовывается Генеральным Директором, утверждается решением Совета директоров и может быть скорректирован не чаще одного раза в квартал на основании решения Совета директоров.

Бюджетирование – процесс-формирования, утверждения, исполнения, а также контроля и анализа исполнения бюджетов

БДР – бюджет доходов и расходов

БДДС – бюджет движения денежных средств

БКВИ – бюджет капитальных вложений и инвестиций

ЦО Москва – головное предприятие

БО НН – бэк-офисв Нижнем новгороде

ГД – генеральный директор

ДИТ – департамент информационных технологий

КД – коммерческий департамент

КПД – ключевые показатели деятельности (выручка, себестоимость, прибыль до налогообложения)

СГД – служба генерального директора – подразделения прямого подчинения ГД

ТД – технический департамент

ФД – финансовый департамент

ДУП- департамент управления персоналом
ЦД – центр доходов
ЦЗ – центр затрат
ЦМД – центр маржинального дохода
ЦФО – центр финансовой ответственности
ЦФУиК – центр финансового управления и контроля
ЮО – юридический отдел

3. Цели и задачи бюджетирования.

Бюджетирование используется для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурными подразделениями.

Цель бюджетирования состоит в обеспечении реализации стратегических, оперативных планов и достижении предприятием ключевых показателей деятельности, в т.ч. через:

Оптимальное и эффективное использование имеющихся ресурсов (материальных, финансовых, кадровых) и ответственности руководителей за использование предоставленных в их распоряжение ресурсов;

Экономическую эффективность, а не технологическую потребность выделения финансовых ресурсов для осуществления капитальных вложений и инвестиций, развития новых направлений бизнеса;

Прогнозирование, анализ и оценку изменения финансового состояния Предприятия при различных сценариях его развития;

Обеспечение эффективной взаимности между интересами отдельного подразделения и интересами предприятия в целом;

Совершенствование стимулирования и системы мотивации руководителей и работников структурных подразделений Предприятия за общие конечные финансовые результаты.

Задача системы бюджетирования - обеспечить наиболее рациональное планирование и принятие эффективных решений по обеспечению оптимального управления финансовыми ресурсами предприятия.

Ключевая роль бюджетирования – формирование концепции управления, которая базируется на делегировании полномочий центрам финансовой ответственности и активном взаимодействии подразделений на горизонтальном уровне.

4. Принципы бюджетирования.

Бюджетирование на Предприятии базируется на следующих принципах:

Унификация бюджетных форм, процедур и периодов;

Сбалансированность и увязка системы бюджетирования со стратегией компании;

Использование методов формирования Бюджетов на основе норм и нормативов;

Стабильность процедур и установленных целевых нормативов и показателей на протяжении всего первоначально установленного бюджетного периода;

Комбинированная система бюджетирования («сверху-вниз», «снизу-вверх»);

Применение концепции «гибкого (сбалансированного) бюджета»;

Непрерывность процедуры формирования бюджетов;

Мониторинг, контроллинг причин отклонений фактических показателей от плановых на протяжении всего бюджетного периода и оперативное своевременное применение управляющих воздействий;

Прогнозирование и обеспечение предупреждения возможных неблагоприятных факторов, способных привести к существенному изменению финансового результата предприятия, через резервирование параметров бюджета.

5. Организация бюджетирования.

Бюджетный процесс - процесс тщательной проработки всех регламентов и повторяющихся периодически процедур составления, контроля исполнения бюджетов, зависящий от мотивированности руководства, а также от уровня квалификации и подготовки специалистов, отвечающих за бюджетирование.

Финансовый департамент (ФД) отвечает за постановку, организацию и сопровождение бюджетирования на Предприятии и, как следствие, за организацию и обеспечение положительного финансового результата деятельности предприятия. В обязанности данного подразделения входит:

Разработка методов, принципов и техники бюджетирования и их применение на предприятии на практике;

Разработка финансовой структуры компании;

Создание бюджетной модели компании, включающей разработку методологии формирования, консолидации, утверждения, корректировки, контроля и анализа бюджетов компании;

Разработка форм бюджетов и перечня статей доходов и расходов (затрат);

Разработка нормативной базы (Положений, Приказов, Инструкций) регламентирующей бизнес-процессы бюджетирования;

Содержательная и временная координация деятельности ЦФО в процессе формирования бюджета;

Контроль за формированием бюджетов ЦФО и их консолидация в сводный бюджет Предприятия, их утверждение; корректировка и подготовка гибких (сбалансированных) Бюджетов;

Учет фактических данных, контроль, анализ исполнения бюджетов ЦФО и Предприятия в течение бюджетного периода;

Автоматизация процесса бюджетирования, разработка технического задания на автоматизацию;

Организация работы по обеспечению неукоснительного исполнения показателей бюджета через не допущение не оптимальных значений основных показателей бюджета, организацию непрерывного оперативного мониторинга, контроллинга и своевременного применения управляющих воздействий.

Руководители структурных подразделений (ЦФО) отвечают за реализацию процесса бюджетирования в своем подразделении.

Ответственность за планирование, отслеживание и недопущение неблагоприятного отклонения план-факта по закрепленным за ЦФО статьям бюджета возлагается на конкретных ответственных сотрудников ЦФО под руководством Руководителя ЦФО.

6. Этапы бюджетирования.

Подготовка – процесс сбора и/или получения обоснованной информации подразделениями Предприятия для формирования или расчета на ее основе плановых показателей бюджета и формирования проекта бюджета.

Согласование – процесс обсуждения показателей подготовленного проекта бюджета с подразделениями (или с вышестоящим руководством) с целью устранения возможных противоречий. Согласованные показатели бюджета должны соответствовать возможностям его исполнения.

Формирование – процесс консолидации бюджетов подразделений Предприятия.

Утверждение - процесс принятия руководством Предприятия согласованных бюджетов. Утвержденные бюджеты становятся директивными, т.е. обязательными для исполнения, как структурными подразделениями, так и Предприятием в целом.

Исполнение - процесс осуществления в течение бюджетного периода финансово-хозяйственной деятельности, направленной на достижение производственно-финансовых результатов в соответствии с показателями утвержденного бюджета (КПД, нормативы, ограничения) каждым подразделением Предприятия.

Контроль – система правил и процедур осуществляемых, в первую очередь, в течение бюджетного периода и, во вторую очередь, после его завершения, обеспечивающих соблюдение (достижение) показателей бюджета в ходе его исполнения.

Анализ - процесс сравнения фактических показателей с данными бюджета и выявление причин полученных отклонений с целью применения управляющих воздействий.

Корректировка – процесс оперативного внесения изменений при необходимости по результатам анализа в действующий бюджет.

7. Бюджетная модель.

Бюджетная модель – взаимосвязанная совокупность всех бюджетов компании вместе с правилами и процедурами их формирования, система основных и операционных бюджетов (виды бюджетов), формирующихся в соответствующих разрезах деятельности или функциональных областях и образующих бюджет Предприятия.

Схема бюджетной модели представлена в Приложении 4.

6.1 **Основные бюджеты** включают:

- **Бюджет доходов и расходов** - финансовый план по начисленным доходам и планируемым текущим расходам, необходимым для достижения показателей дохода.

- **БДР распределенный** - бюджет доходов и расходов с учетом распределения части затрат ГП на филиалы в соответствии с Методикой отнесения затрат

- **Бюджет движения денежных средств** – финансовый план, определяющий денежные потоки по выплатам и поступлениям.

- **Прогнозный баланс** – планируемые показатели активов и пассивов предприятия.

Разделы прогнозного баланса соответствуют разделам бухгалтерского баланса. Прогнозный баланс формируется ФД на уровне филиалов.

- **Бюджет капитальных затрат и инвестиций** – финансовый план капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений предприятия.

- **Нормативный бюджет** представляет собой свод основных статей затрат, рассчитанных на основе утвержденных методик нормирования, норм и нормативов (в соответствии с действующим на предприятии Положением о нормативах). Основной задачей создания нормативного бюджета является определение нормативного лимита по статьям затрат в целях оптимизации использования ресурсов компании, повышения объективности, обоснованности, «прозрачности» и эффективности процесса бюджетирования.

6.2 **Операционные бюджеты** формируются в целях обоснования разделов/ статей основных бюджетов. Операционные бюджеты строятся на основании натуральных и стоимостных показателей.

К операционным бюджетам относятся:

- **Бюджет продаж**– планирует выручку от предоставленных услуг в соответствии с потребностью рынка на основе плана по количеству абонентов и величины среднего платежа предоставляемой услуги. Бюджет продаж по услугам формируется в КД в разрезе филиалов.

- **Бюджет по труду** – планирует среднесписочную численность предприятия, в разрезе структурных подразделений по видам персонала, затраты по фонду оплаты труда персонала предприятия включая начисленные на него налоги. Бюджет по труду формирует ДКО на основании собственных данных по ГП и данных предоставленных филиалами. Данные бюджета используются при формировании бюджета доходов и расходов (БДР).

- **Бюджет заёмных средств** – состоит из двух разделов:

- плана привлечения долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов (с начисленными по ним процентами) для финансирования инвестиционной деятельности, пополнения оборотных средств и избежания возникновения кассовых разрывов;
- плана по лизинговым обязательствам по приобретаемому и передаваемому в лизинг оборудованию.

Бюджет заёмных средств формирует ФД в разрезе контрагентов и плановой суммы обязательств по нему (договору).

- **Бюджет закупок** – план по поступлению карт для абонентов (в т.ч. для последующей реализации дочерним ООО) и платежам за них. Бюджет закупок карт по Предприятию формирует КД на основании рассчитанной потребности в картах, с учетом нормативного запаса по ним.

- другие операционные бюджеты, необходимость которых определена руководством предприятия.

8. Финансовая структура.

Финансовая структура – это основа системы бюджетирования, представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), каждый из которых: отвечает за финансовый результат по закрепленным статьям бюджета функционально взаимодействует между собой через бюджеты, центр финансового управления и контроля.

Финансовая структура создается на базе организационной структуры Предприятия.

Центр финансовой ответственности – подразделение Предприятия или группа подразделений, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на финансовый результат деятельности Предприятия и его финансовое состояние и отвечающее перед вышестоящим руководством за реализацию установленных целей и соблюдение уровней расходов и доходов в пределах установленных Бюджетных лимитов.

Выделение *ЦФО* продиктовано необходимостью контроля и регулирования затрат и достижения конечных *финансовых* результатов, *ответственность* за которые в части своих статей бюджета несут руководители структурных подразделений предприятия.

При создании финансовой структуры выделяются ЦФО четырех следующих типов:

Центр Инвестиций – подразделение или группа подразделений, которые принимают решения о запуске новых проектов и руководитель(ли) данного ЦФО несут ответственность за успешную реализацию инвестиционной политики;

Центр Маржинального дохода, прибыли – подразделение или группа подразделений, деятельность которых связана с реализацией бизнес-проектов. Руководитель(ли) данного ЦФО отвечают за выполнение планового финансового результата деятельности (показателей прибыль до налогообложения, OIBDA, EBITDA) своего подразделения по определенному виду деятельности.

Центр Дохода – руководитель (ли) данного ЦФО отвечают за выполнение плана по доходам;

Центр Затрат - руководитель (ли) данного ЦФО отвечают за выполнение плана по расходам.

Центр финансового управления и контроля – ФД (ФЭУ), осуществляющее руководство по оперативному управлению и контролю за исполнением бюджета Предприятия.–

Финансовая структура предприятия и соответствие организационной и финансовой структур представлены в приложениях 2 и 3

9. Управление бюджетированием.

Управление бюджетированием на Предприятии осуществляется на трех уровнях:

Уровень 1 Правление, Генеральный директор.

Уровень 2 ФД (ЦФУиК).

Уровень 3 Руководители ЦФО.

Руководители ЦФО управляют бюджетным процессом, в рамках своего ЦФО, с целью обеспечения выполнения целевых показателей, закрепленных за подразделением. Данная подсистема управления бюджетированием использует двойной принцип управления:

с одной стороны - принцип распределенного управления затратами силами ЦФО для усиления ответственности и внутреннего контроля за формированием затрат на всех уровнях управления с другой стороны - с одновременным принципом централизованного контроля на уровнях 1 и 2.

10. Период бюджетирования.

Бюджетный период на Предприятии – год (с поквартальной разбивкой) и квартал (с помесечной разбивкой).

11. Определение контрольных плановых показателей по расходной части бюджета

Процедура применения контрольных плановых показателей используется в случае недостаточности применения нормативного бюджета для достижения положительного финансового результата.

Для достижения положительного финансового результата деятельности предприятия, ФД предварительно устанавливает максимально возможный уровень расходов предприятия. Целевые показатели на плановый бюджетный период утверждаются Генеральным Директором (при необходимости - на Правлении) и доводятся до руководителей ЦФО прямого подчинения Генеральному директору для исполнения. Достижение данного уровня показателей стимулирует ЦФО на оптимизацию расходов.

Руководители ЦФО прямого подчинения Генеральному директору организуют работу по распределению общей суммы расходов между статьями, закрепленными за ЦФО в разрезе филиалов в соответствии с необходимостью по обеспечению хозяйственного функционирования филиала и доводят информацию для исполнения до руководителей филиалов. При формировании бюджета филиалы и структурные подразделения ГП обязаны обеспечить не превышение предельно допустимых значений по расходным статьям.

Показатели определяются ФД по следующей методике:

ФД проводит расчет уточненного объема продаж.

ФД определяет целевой показатель по себестоимости, обеспечивающей положительный финансовый результат.

На основе среднего значения фактической доли видов расходов в себестоимости, определяется максимально допустимый уровень эксплуатационных, коммерческих и управленческих расходов.

Через % долю в выручке определяется величина плановых переменных затрат.

Величина предельно допустимых постоянных расходов определяется как разница между общей суммой эксплуатационных (коммерческих) расходов и переменными расходами.

12. Гибкий подход к формированию и исполнению бюджета

Гибкий бюджет – набор из нескольких статических бюджетов, рассчитанный для разных уровней деловой активности (исполнения плана по выручке). При подготовке бюджета рассчитывается несколько сценариев объема продаж и соответственно бюджетуемых затрат.

Основой для гибкого бюджета является основной бюджет предприятия (бюджет доходов и расходов), который является статическим бюджетом. Гибкое бюджетирование делает различие между постоянными и переменными затратами, позволяя тем самым пересчитывать ожидаемые переменные (условно-переменные) затраты в соответствии с фактическим уровнем выручки. Статический бюджет не предполагает такой корректировки. Для подготовки гибкого бюджета используется формула:

Предельно допустимая сумма затрат = $Z_{\text{пер}} \times \text{Опрод} + Z_{\text{пост}}$,

где:

Зпер - переменные затраты;

Опрод - % исполнения объема продаж;

Зпост - бюджетные постоянные затраты.

При завершении очередного месяца бюджетного периода в случае расхождения планового и фактического значений показателя выручки филиала более 5% производится следующая корректировка затрат.

а) В случае прироста выручки Руководитель филиала имеет право ходатайствовать об увеличении затратной статьи в следующем месяце на величину в % равную % величине прироста выручки. Ходатайство происходит по процедуре, изложенной в разделе 14 настоящего положения;

б) При неисполнении плана по выручке Руководитель филиала обязан обеспечить в следующем месяце сокращение себестоимости (с учетом амортизации) на величину в % от планового значения не менее % неисполнения планового показателя по выручке.

13. Бюджетный регламент.

В основе принципов бюджетного регламента лежит скользящий график формирования годового бюджета Предприятия, предполагающий квартальную корректировку годового бюджета.

Бюджет на первый квартал разрабатывается одновременно с годовым бюджетом. Разработка каждого бюджета на последующий квартал проводится в предпоследний месяц и представляется на утверждение Советом директоров в последний месяц текущего квартала.

Годовой бюджет предприятия формируется на основе планируемых в бизнес-плане Предприятия целевых показателей.

Регламент формирования бюджета отражает состав участников, действия участника процесса бюджетирования, сроки, документы, с которыми работают (получают, создают) участники, маршруты движения документов.

14. Контроль исполнения бюджета.

Контроль исполнения бюджета заключается с одной стороны в обеспечении достижения плановых показателей по доходам, с другой стороны - не превышении плановых затрат.

В течение бюджетного периода руководители ЦФО через экономистов контролируют исполнение бюджетов своих подразделений. Экономисты обязаны своевременно доводить до руководителей ЦФО факт невыполнения/перерасхода показателей бюджета и/или возможности возникновения данной ситуации. Для этого экономисты отслеживают и контролируют своевременность отражения хозяйственных операций относящихся к деятельности своего подразделения в учетной системе – 1С бухгалтерия.

В случае возникновения перерасхода в текущем месяце, руководитель ЦФО совместно с экономистом обязан готовить предложения и обеспечить экономию других статей с целью обязательной компенсации перерасхода в полном объеме по результатам квартала.

Ежемесячно и по истечении бюджетного периода экономисты структурных подразделений формируют отчеты об исполнении бюджетов (доходов/расходов, движения денежных средств, капитальных вложений и инвестиций) своего подразделения. Данный отчет представляет собой табличную форму исполнения показателей бюджета, в которой помимо плановых, указываются фактические значения, их абсолютное отклонение от плановых, процент выполнения плановых показателей и пояснения причин отклонений.

Форма и регламент предоставления отчета представлены в приложении 5.

На основании консолидированного отчета, ФД (ФЭУ) ежеквартально обязан готовить служебную записку на Генерального директора по существенным отклонениям бюджетных показателей с указанием причин не исполнения показателей бюджета, в том числе недополучения дохода и перерасхода, предложениями по исправлению ситуации и ходатайство о применении мер административного воздействия к руководителям ЦФО, допустившим нарушения бюджетной дисциплины.

15. Порядок согласования изменений бюджетных расходов

В результате текущей деятельности у ЦФО могут возникать потребности по превышению расходов, предусмотренных утвержденным бюджетом. Согласование превышения расходов происходит в следующем порядке.

Для ЦФО - филиала

- 1) Руководитель ЦФО (филиала) направляет по системе документооборота LN письмо на директора профильного департамента с изложением суммы, причины превышения, экономического обоснования сверхбюджетных затрат, а также предложения по экономии затрат по другим статьям ЦФО на сумму планируемого превышения. Профильный департамент готовит (в маршруте письма) заключение об обоснованности дополнительных расходов.
- 2) Руководитель ЦФО направляет письмо с заключением профильного департамента на директора ФД для подготовки заключения ФД о степени влияния дополнительных расходов на финансовый результат.
- 3) Руководитель ЦФО направляет письмо с заключениями профильного и финансового департаментов на Генерального директора для согласования (отказа от согласования) дополнительных затрат. *Не допускается направление документов на имя Генерального директора без заключений профильного и финансового департаментов.*
- 4) В случае согласования Генеральным директором превышения расходов, филиал направляет текст договора, связанного с превышением бюджетных расходов, на согласование в профильный и финансовый департаменты. После согласования текста договора, финансовый департамент вносит соответствующие изменения в план первого уровня (цели в области качества).

Для ЦФО – прямого подчинения Генеральному директору

- 1) Руководитель ЦФО направляет по системе документооборота LN служебную записку на директора финансового департамента с изложением суммы, причины превышения, экономического обоснования сверхбюджетных затрат, а также предложения по экономии затрат по другим статьям ЦФО на сумму планируемого превышения. Финансовый департамент готовит (в маршруте документа) заключение о степени влияния дополнительных расходов на финансовый результат.
- 2) Руководитель ЦФО направляет с/з с заключением финансового департаментов на имя Генерального директора для согласования (отказа от согласования) дополнительных затрат. *Не допускается направление документов на имя Генерального директора без заключения финансового департамента.*
- 3) В случае согласования Генеральным директором превышения расходов, финансовый департамент вносит соответствующие изменения в план первого уровня (цели в области качества).

Экономия, полученная по расходам ЦФО в предыдущем закрытом отчетном периоде (квартале), не может быть использована в текущем отчетном периоде без прохождения согласования по описанной выше процедуре.

16. Автоматизация системы бюджетирования.

Система бюджетирования построена на принципе максимально возможной автоматизации процессов сбора, обработки и хранения информации. Для построения Бюджета на предприятии в настоящее время используется сетевая версия 1С Предприятие, которая позволяет решать следующие задачи:

- взаимодействие в рамках бюджетного процесса большого количества подразделений и сотрудников компании;
- быстрое проведение регламентных процедур и соответствующих расчетов;
- обеспечивает сотрудников широкими возможностями для анализа данных;

- интеграция с системами бухгалтерского учета.

Основное назначение данной системы – обеспечить высокоуровневую оперативную обработку данных.

Бюджетная модель представляет собой систему бизнес - планирования, предназначенную для автоматизации планирования по структуре ЦФО, сложной консолидации, согласования, контроля и анализа исполнения бюджета.

Бюджетная модель поддерживает формирование и анализ показателей «сверху вниз» - «снизу вверх», обеспечивает работу с несколькими сценариями (измерениями) плана, позволяет производить оперативный пересчет всех бюджетов компании.

Помимо плановых показателей модель содержит ежемесячно обновляемую информацию об исполнении плана.

Утвержденная версия бюджета ООО «РесурсТранс» хранится в центральной библиотеке на сервере.

Приложения 1
к Положению о бюджетировании

План-график формирования бюджета

№ п/п	Бюджет/ раздел бюджета	Ответственный (е), ЦФО	Действия	Назначение	Срок/дата для квартал. бюджета	Срок/ дата для бюджета на год
1	БДР/ Выручка от услуг и иная выручка по закрепленным за подразделениями статьям	Директор КД Директор ТД	Ввод в Систему согласованных генеральным директором плановых показателей по выручке.	Для формирования БДР и БДДС, операционных бюджетов филиалами	До 1-го числа второго мес. кв., предшеств. план.кв.	До 15.10.
2	БДР целевой	Директор ФД	Ввод в Систему утвержденных нормативов	Формирование целевого БДР	До 1-го числа второго мес. кв., предшеств. план.кв.	До 15.10.
3	Проекты БДР, БДДС, БКВИ	Директора филиалов Руководители структурных подразделений ЦО	Ввод в Систему первичных данных	Для формирования БДР, БКВИ, БДДС филиалами и стр. подр. ГП	До 10-го числа второго мес. кв., предшеств. план.кв.	До 31.10.
4	Проекты БДР, БДДС, БКВИ	Директор КД Директор ДИТ Директор ТД Директор УП	Проверка, корректировка, согласование первичных данных, введенных филиалами, по статьям зоны ответственности департаментов	Подготовка первичного варианта бюджетов по зонам ответственности структурных подразделений	До 15-го числа второго мес. кв., предшеств. план.кв.	До 10.11
5	Проекты БДР, БДДС, БКВИ	Директор ФД	Консолидация бюджетов подразделений, подготовка предложений по сокращению затрат	Контроль ФД на соответствие представленных бюджетов установленным целевым показателям и нормативам. Принятие или доработке бюджетов	До 17-го числа второго мес. кв., предшеств. план.кв.	До 15.11
6	Проекты БДР, БДДС, БКВИ	Руководители подразделений	Доработка бюджетов подразделениями ЦО в соответствии с рекомендациями ФД	Для формирования БДР, БДДС, БКВИ	До 27-го числа второго мес. кв., предшеств. план.кв.	До 25.11
7	Бюджет Предприятия	Директор ФД	Формирование ФД окончательного варианта бюджета Предприятия и прогнозного баланса Согласование бюджета Предприятия ГД	Подготовка бюджета на согласование генеральному директору	До 1-го числа мес. предшеств. план.кв.	До 31.11
8	Бюджет Предприятия	Генеральный директор	Утверждение Советом директоров	Доведение до всех структурных подразделений РесурсТранс утвержденного бюджета предприятия	До 10-го числа мес. предшеств. план.кв.	До 10.12

Закрепление статей бюджета за должностями в филиалах

Статья бюджета/ Показатели деятельности	Состав статьи	Должности, ответственные за статьи БДР
Транспортные услуги (Доходы)	выручка по основной деятельности от предоставления транспортных услуг (с водителем и без водителя)	1) Директор филиала 2) НАК 3) Начальник ЭО
запасные части (Производственные расходы)	узлы, агрегаты и запчасти для всех типов техники, находящейся в эксплуатации на предприятии и используемой для оказания основных услуг (автомобилей, ГПМ, спецтехника и т.д.)	1) Главный инженер филиала 2) Ведущий инженер по ТО и ТР филиала 3) НАК 4) Главный механик АК
материалы для охраны труда (Производственные расходы)	материалы по программе ОТ : мыло, крем для очистки рук; средство для чистки рук; плакаты, аптечки, журналы и наглядные пособия по ОТ; вода питьевая и т.д. в соответствии с утвержденной программой филиала.	1) Главный инженер филиала 2) Специалист по охране труда филиала 3) НАК 4) Специалист по охране труда Автоколонны
инвентарь, инструменты (Производственные расходы)	весь инструмент, инвентарь (кроме инвентаря приобретаемого по программе ОТ, пожарной и промышленной безопасности - огнетушителей.), и т.д.	1) Главный инженер филиала 2) НАК 3) Главный механик АК
смазочные материалы (Производственные расходы)	масла, смазочные материалы	1) Экономист по МТС филиала 2) Главный механик АК
материалы, используемые в производстве (Производственные расходы)	пиломатериал, сталь, уголок, лакокрасочные материалы, электроды, грузики балансировочные, проволока сварочная, баллоны (ацетиленовый, кислородный, пропановый), спирт, газ для сварки	1) Главный инженер филиала 2) Ведущий инженер по техническому обслуживанию и ремонту 3) НАК 4) Главный механик АК
материалы для ремонта зданий (Производственные расходы)	материалы для ремонта зданий, сооружений (в т.ч. системы отопления, ГВС, ХВС, стоков, освещения); электроизделия кроме программы ОТ	1) Главный инженер филиала 2) Заместитель главного инженера 3) НАК 4) Главный механик АК/зам. НАК/главный инженер АК
Шины (Производственные расходы)	шины, камера (колеса)	1) Главный инженер филиала 2) Экономист по МТС 3) Главный механик АК
аккумуляторы (Производственные расходы)	аккумуляторы (только те, которые могут быть установлены на ТС)	1) Главный инженер филиала 2) Экономист по МТС 3) НАК 4) Главный механик АК
прочие расходы на содержание оборудования (Производственные расходы)	в т.ч. GPS, тахограф, карта водителя, глонасс, обслуживание и ремонт всего перечисленного. Освидетельствование ГБО	1) Начальник отдела эксплуатации 2) Главный инженер филиала 3) НАК 4) Главный механик АК /Инженер БДД АК
транспортные услуги сторонних подрядчиков (Производственные расходы)	все затраты, которые несет филиал на услуги сторонних организация по привлечению транспортных средств для выполнения заявок заказчика	1) Главный инженер филиала 2) Начальник ОЭ 3) НАК
экологические платежи (Производственные расходы)	охрана атмосферного воздуха (поверка газоанализаторов и дымомеров); охрана водных объектов (обслуживание ливневой канализации, очистных сооружений); разработка ПНЛООР и ПДВ	1) Главный инженер филиала 2) Инженер по охране окружающей среды филиала 3) Инженер по охране окружающей среды автоколонны

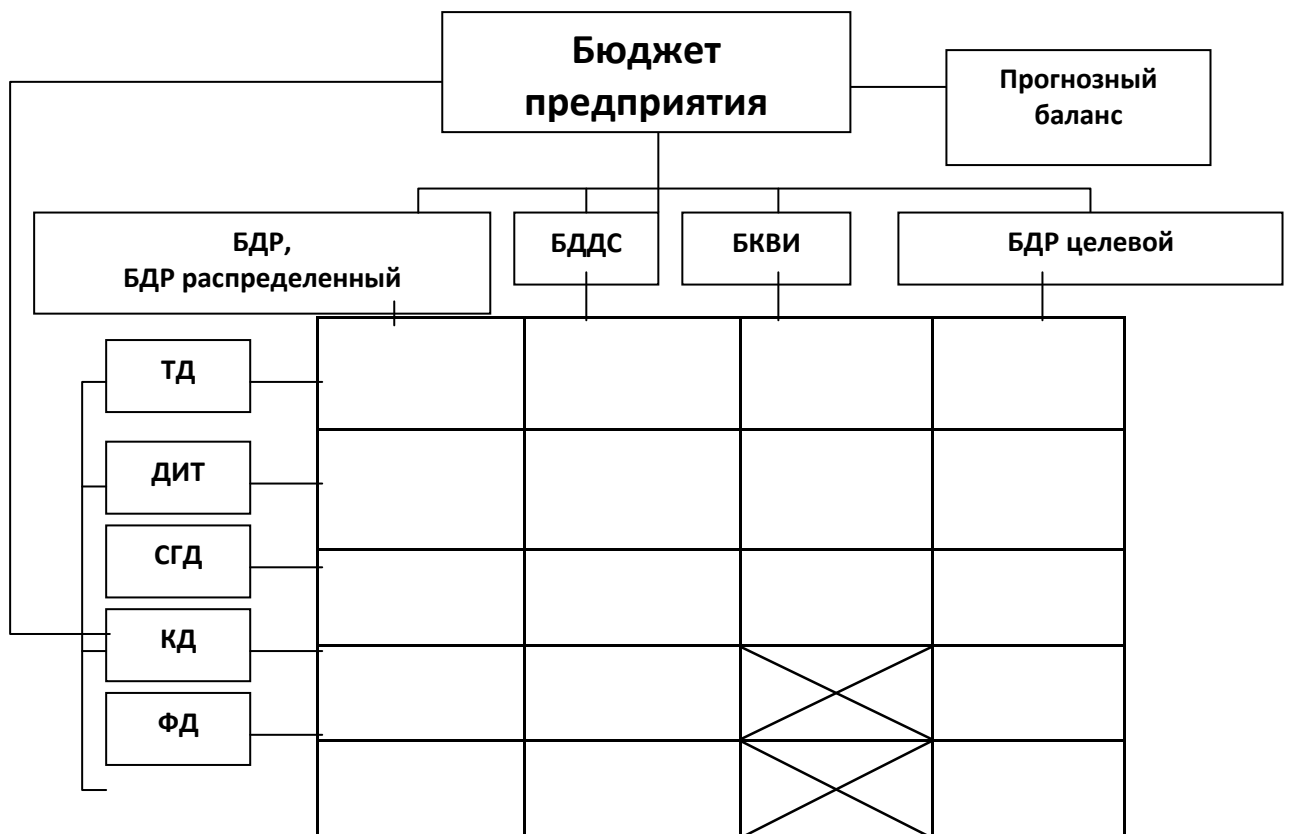
Статья бюджета/ Показатели деятельности	Состав статьи	Должности, ответственные за статьи БДР
прочие расходы (Производственные расходы)	услуги сторонних контрагентов для осуществления производственной деятельности, которые не попадают ни в одну вышеперечисленную статью: пропуск на перевозку крупногабаритного груза, расходы на модернизацию, тонирование ТС, Платон	1) Главный инженер филиала 2) Начальник отдела эксплуатации 3) НАК 4) ЭО, ведущие экономисты автоколонн
промышленная безопасность (Производственные расходы)	экспертиза крановых установок, поверка и ремонт приборов безопасности ГПМ; внедрение технических устройств (приборов безопасности);	1) Главный инженер филиала 2) Инженер по противопожарной безопасности филиала 3) НАК
пожарная безопасность (Производственные расходы)	расходы по мероприятиям по пожарной безопасности (зарядка огнетушителей, разработка схем эвакуации и т.д.), огнетушители, пожарные рукава, знаки по ПБ и т.п.	1) Главный инженер филиала 2) Инженер по противопожарной безопасности филиала 3) НАК 4) Главный механик автоколонны
Топливо (каждый вид топлива рассчитывается отдельно) (Производственные расходы)	ДТ; бензин (Аи-76,80; Аи-92,95,98); газ автомобильный; уголь	1) Начальник отдела эксплуатации 2) Главный инженер филиала 3) Инженер по учету топлива 4) НАК
ТО и ТР автомобилей (Производственные расходы)	услуги сторонних организаций по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств и иной техники, которая числится на балансе предприятия в т.ч. ремонт крановых установок и съемных грузоподъемных устройств	1) Главный инженер филиала 2) Ведущий инженер по ТО и ТР филиала 3) НАК 4) Главный механик АК
диагностика автотранспорта (Производственные расходы)	услуги сторонних организаций по проведению диагностики ТС (в данной статье отражается только стоимость услуг, стоимость запчастей	1) Главный инженер филиала 2) Ведущий инженер по ТО и ТР филиала 3) НАК 4) Главный механик АК
шиномонтаж (Производственные расходы)	услуги сторонних организаций по шиномонтажу	1) Ведущий инженер по ТО и ТР филиала 3) Главный механик АК
автострахование (Производственные расходы)	ОСАГО, КАСКО и все иные виды страхования связанные с работой ТС и спецтехники	1) Начальник отдела эксплуатации 2) Инженер БДД филиала 3) Инженер БДД автоколонны
регистрация и перерегистрация автомобилей (Производственные расходы)	постановка на учет, снятие с учета, регистрация и перерегистрация ТС, замена гос.№	1) Начальник отдела эксплуатации 2) Инженер БДД филиала 3) Инженер БДД автоколонны
медицинское обслуживание и медикаменты (Производственные расходы)	периодические (ежегодные) осмотры; ПРМО водителей, шпатель, тонометр, аптечка, градусник, алкотестер и т.п. - то что для мед кабинетов	1) Начальник отдела эксплуатации 2) Инженер БДД филиала 3) Инженер БДД автоколонны
спецодежда и средства инд.защиты (Производственные расходы)	Спецодежда и СИЗ	1) Инженер по охране окружающей среды филиала 2) НАК
подготовка производственного персонала (Производственные расходы)	любое обучение производственного персонала	1) Начальник ОУП 2) НАК 3) Специалист отдела кадров автоколонны
расходы на содержание зданий и сооружений (Производственные расходы)	все расходы связанные с эксплуатацией недвижимого имущества - все виды коммунальных услуг, ремонт недвижимого имущества, в т.ч. и из переменной части арендной платы	1) Главный инженер филиала 2) Заместитель главного инженера 3) НАК 4) Главный механик АК/зам. НАК/главный инженер АК
Охрана объектов (Производственные расходы)	шлагбаум и пульт контроля и управления для него; видекамера, услуги сторонних организация по охране объектов и т.д.	1) Главный инженер филиала 2) Заместитель главного инженера 3) НАК
Командировочные расходы (производственный персонал) (Производственные расходы)	суточные, проживание, автостоянка (для производственного персонала - водители, ремонтники и т.д.)	1) Специалист отдела кадров автоколонны 2) НАК

Статья бюджета/ Показатели деятельности	Состав статьи	Должности, ответственные за статьи БДР
ФОТ производственный персонал (Производственные расходы) ФОТ управленческий персонал (Управленческие расходы)	Все виды начислений на фонд отработанного времени (оклад+доплаты+надбавки+премия), отпускные, кроме начислений, выплаты по которым осуществляются за счет ФСС (например оплата БЛ)	1) Начальник ОУП 2) НАК 3) ОТиЗ (НН)
Страховые взносы (производственный персонал) (Производственные расходы) Страховые взносы (управленческий персонал) (Управленческие расходы)	в соответствии с законодательством начисляются страховые взносы: в ПФР – 22%; в ФСС России – 2,9%; ФФОМС – по тарифу 5,1%.	статья расчетная от ФОТ
подбор персонала (Управленческие расходы)	все затраты связанные с поиском и подбором персонала (услуги сайтов, объявления в газете и т.д и т.п.)	1) Начальник ОУП 2) НАК
обучение персонала (Управленческие расходы)	любое обучение управленческого персонала (в т.ч. специалистов и служащих)	1) Начальник ОУП 2) НАК 3) Специалист отдела кадров АК
услуги связи (Управленческие расходы)	услуги стационарной, мобильной связи, услуги интернет	Системный администратор
почтовые расходы (Управленческие расходы)	услуги почты: марки, заказные письма, т.д.	Секретарь филиала
прочие услуги сторонних организаций (Управленческие расходы)	Услуги сторонних организаций, которые не попадают ни в одну статью расходов	Начальник экономического отдела
канцтовары (Управленческие расходы)	ручки, карандаши, клей, ластик, файлы, скрепки, скрепки для степлера, карта памяти(флешка), батарейки, конверты и пр	1) Экономист по материально-техническому снабжению 2) Экономисты АК
обслуживание оргтехники (Управленческие расходы)	услуги по ремонту и обслуживанию оргтехники; заправка картриджа и т.д.	1) Системный администратор Филиала 2) НАК
оргтехника (Управленческие расходы)	мышь, факс, мфу, монитор, кондиционер, ИБП, тел аппараты	Системный администратор
хозрасходы (Управленческие расходы)	электролампы, пакеты для мусора или хранения шин, жалюзи, прочие хозтовары предназначенные для улучшения бытовых условий	1) Экономист по материально-техническому снабжению 2) НАК
Командировочные расходы (управленческий персонал) (Управленческие расходы)	суточные, проживание(для производственного персонала - водители, ремонтники и т.д.)	1) Специалист отдела кадров автоколонны 2) НАК
Представительские (Коммерческие расходы)	подарки, поздравления, подарочные упаковки, подарочные пакеты, букеты	1) Директор филиала 2) НАК
прочие внереализационные расходы, штрафы, пени, неустойки расходы на услуги банков (Прочие расходы)	НДС, зп, операции не принятые к НУ, себестоимость реализации не связанной с основной деятельностью, обслуживание РС, штрафы, пени, неустойки	Начальник экономического отдела
налоги и сборы (Прочие расходы)	Различные налоги, лицензионные сборы, экологические платежи за земельные и водные ресурсы.	Главный бухгалтер филиала
Амортизация (Прочие расходы)	начисляется на ОС находящиеся в собственности предприятия	Главный бухгалтер филиала

Финансовая структура компании ООО «РесурсТранс» в системе бюджетного управления (при формировании бюджетов)

Организационная структура	Финансовая структура
Совет директоров	ЦФО инвестиций
Правление	ЦМД Правление
Генеральный директор	ЦМД ГД
ДИТ	ЦЗ ДИТ,
КД	ЦЗ КД, ЦД КД
ТД	ЦЗ ТД, ЦД ТД
ФД	ЦФУиК, ЦЗ ФД,
СГД	ЦЗ СГД, ЦД СГД
филиалы	ЦМД филиалы

Схема бюджетной модели



Регламент формирования и предоставления отчетов об исполнении бюджетов различных уровней.

Периодичность Сроки	Действия	Документ
Ежемесячно до 23 (включительно) числа месяца следующего за отчетным	Структурные подразделения предприятия (филиалы, структурные подразделения ГП) формируют в системе 1С: 1) отчеты об исполнении БДР (ОПУ) с комментариями отклонений; 2) отчеты об исполнении БКВИ (ОКВИ) с комментариями отклонений в установленной электронной форме за отчетный месяц *.	1) ОПУ за месяц
Ежемесячно 18.00. 25 числа	Экономист ФД производит выгрузку данных базу данных 1С КИБ для дальнейшего использования структурными подразделениями	1) ОПУ за месяц
Ежеквартально До 3 мая тек.года - 1 кв.; До 3 августа тек.года - 2 кв., полугод.; До 3 ноября тек.года - 3 кв., 9 мес.; До 3 апреля года след. за отчетным - 4 кв., год.	Экономисты филиалов и структурных подразделений ГП формируют в системе отчеты об исполнении бюджетов за прошедший квартал с комментариями в т.ч. БДР, БКВИ, БДДС.	ОПУ, ОДДС структурных подразделений с комментариями за квартал
Ежеквартально До 5 мая тек.года - 1 кв.; До 5 августа тек.года - 2 кв., полугод.; До 5 ноября тек.года - 3 кв., 9 мес.; До 5 апреля года след. за отчетным - 4 кв., год.	Экономист БО НН выгружает консолидированный отчет об исполнении бюджета ООО "РесурсТранс" за отчетный период	ОПУ, ОКВИ, ОДДС по предприятию с комментариями

Порядок отнесения затрат при формировании консолидированного Отчёта об исполнении БДР.

После ввода филиалами в систему 1С КИБ ежемесячных (ежеквартальных) Отчётов об исполнении БДР, в течение двух дней с момента закрытия Главной бухгалтерией ГП учетного периода, специалисты БО НН формируют окончательный управленческий Отчет об исполнении БДР ООО «РесурсТранс» (консолидированный отчёт) в разрезе филиалов с учётом методики закрепления за ними распределяемых затрат ГП.

Сформированный отчёт размещается на сервере 1С для общего пользования (в пределах настроенного авторизованного доступа).

Форма отчета об исполнении параметров бюджета

Наименование показателя	Период		Отклонение		Пояснения
	План	Факт	Абс. велич (ст.3-ст.2)	Относит. (ст.4-ст.2), %	
1	2	3	4	5	6

Форма бюджета доходов и расходов предприятия ООО «РесурсТранс»

Филиал ООО РесурсТранс в г....			Апрель 2017	
№ п/п	Показатели	Ед. измерения	План	Факт
1.	Натуральные показатели	м/ч		
	М/часы РЖД	м/ч		
	в т.ч. с водителем	м/ч		
	в т.ч. без водителя	м/ч		
	в т.ч. силами водителей ГПХ	м/ч		
	<i>в т.ч. монтеры-совместители по ГПХ</i>	<i>м/ч</i>		
	в т.ч. силами сторонних субподрядчиков	м/ч		
	На собственные нужды	м/ч		
	Количество единиц ТС в работе	ед.		
	Штатные водители	чел		
	Водители по договорам ГПХ	чел		
	В том числе монтеры-совместители по договорам ГПХ	чел		
	Прочий персонал	чел		
	Выработка м/ч на собственного водителя	м/ч на чел.		
2.	Доходы	руб.		
	РЖД выручка по бух. учету (без аренды)	руб.		
	РЖД машино-часы по бух. учету	м/ч		
	РЖД Прочие доходы (аренда)	руб.		
3.	Расходы по операционной деятельности без аренды РЖД	руб.		
	Расходы по операционной деятельности без аренды РЖД в 1 м/ч	руб.		
4.	Расход ГСМ	руб.		
	Расход ГСМ	литр		
	Расход ГСМ на 1 м/ч	литр		
	Общий пробег	км		
	Расход ГСМ на 1 км пробега	литр/км		
	Стоимость ГСМ	руб.		
	Стоимость ГСМ на 1 м/ч	руб.		
	Средневзвешенная цена	руб.		
5.	Затраты на субподрядчиков при выполнении договоров РЖД	руб.		
6.	ФОТ водителей с налогами и резервами	руб.		
	ФОТ водителей штатных	руб.		
	ФОТ водителей по ГПХ	руб.		

Филиал ООО РесурсТранс в г....			Апрель 2017	
№ п/п	Показатели	Ед. измерения	План	Факт
	ФОТ водителей-монтеров по договорам ГПХ	руб.		
	Резервы на отпуск	руб.		
	Страховые взносы водителей	руб.		
	ФОТ штатных водителей в машино-часе	руб.		
	ФОТ водителей по ГПХ (без монтеров) в машино-часе	руб.		
	ФОТ водителей-монтеров по ГПХ в машино-часе	руб.		
	Общий маржинальный доход	руб.		
	Общая маржинальность	%		
7.	ФОТ постоянный с налогами и резервами	руб.		
	ФОТ постоянный собственными силами	руб.		
	ФОТ постоянный по договорам ГПХ	руб.		
	Резервы на отпуск	руб.		
	Страховые взносы постоянных	руб.		
	Доля постоянного ФОТ с налогами в общем ФОТ	%		
	Расходы на персонал, в т.ч.:	руб.		
	ДМС	руб.		
	Б/л за счёт работодателя	руб.		
	Прочие расходы на персонал и социальные выплаты	руб.		
	Расходы всего на персонал в 1 м/ч	руб.		
8.	Материалы	руб.		
	Материалы в 1 м/ч	руб.		
	Материалы на 1 ТС	руб.		
	запасные части	руб.		
	материалы для охраны труда	руб.		
	инвентарь, инструменты	руб.		
	Смазочные материалы, (+ тосол, торм жидк)	руб.		
	шины	руб.		
	аккумуляторы	руб.		
	прочие материалы	руб.		
9.	Обслуживание автомобилей	руб.		
	Обслуживание автомобилей в 1 м/ч	руб.		
	Обслуживание автомобилей (без учета страховок) на 1 ТС	руб.		
	ТО и ТР автомобилей	руб.		

Филиал ООО РесурсТранс в г....			Апрель 2017	
№ п/п	Показатели	Ед. измерения	План	Факт
	диагностика автотранспорта	руб.		
	шиномонтаж	руб.		
	техосмотр	руб.		
	автострахование	руб.		
10.	Производственные расходы	руб.		
	Производственные расходы в 1 м/ч	руб.		
	Медицинское обслуживание и медикаменты	руб.		
	Спецодежда и средства инд.защиты	руб.		
	Подготовка и переподготовка производственного персонала	руб.		
	Командировочные расходы	руб.		
	Экологические платежи	руб.		
	Производственный контроль	руб.		
	Промышленная безопасность	руб.		
	Пожарная безопасность	руб.		
	Прочие расходы	руб.		
11.	Коммунальные услуги	руб.		
	Коммунальные услуги в 1 м/ч	руб.		
	Охрана объектов	руб.		
	Услуги по уборке помещений	руб.		
	Вывоз и утилизация отходов	руб.		
	Дератизация, дезинсекция помещений	руб.		
	Расходы на содержание, ремонт зданий и сооружений	руб.		
	Электроэнергия	руб.		
	Отопление	руб.		
	Водоснабжение	руб.		
12.	Услуги связи	руб.		
	Услуги связи в 1 м/ч	руб.		
	услуги связи	руб.		
	услуги мобильной связи	руб.		
	услуги Интернет	руб.		
	почтовые расходы	руб.		
13.	Накладные расходы	руб.		
	Накладные расходы в 1 м/ч	руб.		
	Подбор персонала	руб.		

Филиал ООО РесурсТранс в г....			Апрель 2017	
№ п/п	Показатели	Ед. измерения	План	Факт
	Обучение персонала	руб.		
	Канцтовары, бумага, бланки	руб.		
	Обслуживание оргтехники, расходные материалы	руб.		
	Хозрасходы	руб.		
	Оргтехника	руб.		
	Аренда офиса, квартиры	руб.		
	Информационно-консультационные услуги	руб.		
	Командировочные расходы	руб.		
	Представительские расходы	руб.		
	Прочие услуги сторонних организаций	руб.		
14.	Лизинг	руб.		
	Лизинг в 1 м/ч	руб.		
15.	Амортизация	руб.		
	Амортизация в 1 м/ч	руб.		
16.	Приобретение оборудования	руб.		
	Приобретение оборудования в 1 м/ч	руб.		
17.	Аренда			
	Аренда в м/ч			
17.1.	Аренда транспортных средств	руб.		
	Аренда транспортных средств в 1 м/ч	руб.		
17.2.	Аренда зданий и сооружений	руб.		
	Аренда зданий и сооружений в 1 м/ч	руб.		
18.	Прочие доходы и расходы	руб.		
	Прочие доходы и расходы в 1 м/ч	руб.		
	ИТОГО доходы по бухучету	руб.		
	ИТОГО доходы по бухучету в м/ч	руб.		
	ИТОГО расходы по бухучету	руб.		
	ИТОГО расходы без аренды в м/ч	руб.		
	Прибыль (Убыток) по бухучету	руб.		
	Рентабельность по бухучету	%		

Форма БДДС, основные разделы

Статьи БДДС (руб.)	месяц		отклонение, руб	отклонение, %
	План	Факт		
Поступления по операционной деятельности				
Выплаты по операционной деятельности				
Материалы				
Прочие производственные расходы				
Топливо				
Аренда (РЖД)				
Обслуживание автомобилей				
Оплата расходов по содержанию помещений и территории				
Охрана объектов (оплата)				
Командировочные расходы (оплата)				
Выплаты по оплате труда и налогов с ФОТ				
Страховые взносы (оплата)				
Прочие расходы на персонал				
Услуги связи				
Материальные расходы АУП				
Аренда прочая				
Ресурс Групп (оплата)				
Коммерческие и маркетинговые расходы				
Прочие расходы				
Налоги и сборы				
Прочие выплаты по операционной деятельности				
НДС (оплата)				
Инвестиционная деятельность				
Поступления по инвестиционной деятельности				
Выплаты по инвестиционной деятельности				
Финансовая деятельность				
Поступления по финансовой деятельности				
Выплаты по финансово-й деятельности				

Приложение 5

Анализ исполнения бюджета филиала ООО «РесурсТранс» г. Самара за апрель 2017

п/п	Филиал ООО РесурсТранс в г.Самара		Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии
	Показатели	Ед.изме рения	План	Факт			
1.	Натуральные показатели	м/ч	127 772	137 472	9 701	7,6%	Перевыполнение плана по машино-часам связано с повышением активности РЖД во 2-ой половине апреля в связи с проведением ремонтных работ на Демской дистанции пути.
	М/часы РЖД	м/ч	125 287	136 198		0,0%	
	в т.ч. с водителем	м/ч	79 282	85 776	6 495	8,2%	
	в т.ч. без водителя	м/ч	2 620	765	- 1 855	-70,8%	
	в т.ч. силами водителей ГПХ	м/ч	42 354	47 348	4 994	11,8%	
	<i>в т.ч. монтеры-совместители по ГПХ</i>	<i>м/ч</i>	19 859	13 460	- 6 399	-32,2%	
	в т.ч. силами сторонних субподрядчиков	м/ч	1 031	2 309	1 278	124,0%	
	На собственные нужды	м/ч	2 485	1 274	- 1 211	-48,7%	
	Штатные водители	чел	592	559	-33	-5,6%	
	Водители по договорам ГПХ	чел	470	504	34	7,3%	
	в т.ч монтеры-совместители по договорам ГПХ	чел	329	278	-51	-15,5%	
	Прочий персонал	чел	270	249	-21	-7,7%	
	Выработка м/ч на собственного водителя	м/ч на чел.	138	156	18	12,8%	Превышение планового показателя по выработке обусловлено снижением штатной численности по сравнению с плановой
2.	Доходы	руб.	83 341 543	89 620 368	6 278 825	7,5%	Отклонение (перевыполнение) фактической выручки от плановой составило 9%, что соответствует выполнению
	РЖД выручка по бух. учету (без аренды)	руб.	68 805 362	75 084 187	6 278 825	9,1%	

Филиал ООО РесурсТранс в г. Самара			Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии
п/п	Показатели	Ед. изме рения	План	Факт			
	РЖД машино-часы по бух. учету	м/ч	125 287	135 967	10 680	8,5%	плана по м/ч
	РЖД Прочие доходы (аренда)	руб.	14 536 181	14 536 181		0,0%	
3.	Расходы по операционной деятельности без аренды РЖД	руб.	62 836 478	65 176 012	2 339 534	3,7%	Превышение планового показателя по расходам обусловлено перевыполнением машино-часов и доходной части бюджета, и, как следствие, ростом прямых затрат (топливо, ФОТ) на оказание услуг.
4.	Расход ГСМ	руб.	13 639 344	15 947 249	2 307 905	16,9%	Перерасход 2307,9 тыс. руб. за счет:
	Расход ГСМ	литр	486 684	546 610		0,0%	- 906 тыс. руб. за перевыполнения м/ч
	Общий пробег	км	2 027 850	2 398 416		0,0%	- 773 тыс. руб. за счет превышения нормы расхода топлива
	Стоимость ГСМ	руб.	13 639 344	15 947 249	2 307 905	16,9%	- 628 тыс. руб. за счет превышение фактической цены над плановой
	Средневзвешенная цена	руб.	28,03	29,17	1,15	4,1%	
5.	Затраты на субподрядчиков при выполнении договоров РЖД	руб.	570 504	712 500	141 996	24,9%	В связи с перевыполнением машино-часов по субподряду на 124% Не отражено расходов на 1200 тыс. руб. в связи с поздним предоставлением бухгалтерских документов субподрядчиками.
6.	ФОТ водителей с налогами и резервами	руб.	23 280 457	26 124 011	2 843 554	12,2%	Перерасход за счет:
	ФОТ водителей штатных	руб.	13 166 743	14 941 651	1 774 908	13,5%	- 1005 тыс. руб. - оплаты работы в выходные и праздничные дни + доплаты
	ФОТ водителей по ГПХ	руб.	3 317 948	4 234 752	916 804	27,6%	- 178 тыс. руб. - выплаты уволенным сотрудникам
	ФОТ водителей-монтеров по договорам ГПХ	руб.	1 148 284	916 285	- 231 999	-20,2%	-321 тыс. руб. - стимулирующие выплаты (персональные надбавки - 400 тыс. руб.)
	Резервы на отпуск	руб.	234 159	-29 159	- 263 317	-112,5%	

Филиал ООО РесурсТранс в г.Самара			Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии
п/п	Показатели	Ед.изме рения	План	Факт			
	Страховые взносы водителей	руб.	5 413 323	6 060 481	647 158	12,0%	- 684 тыс. руб. - перевыполнение плана по часам ГПХ пропорционально общему перевыполнению м/ч
	Общий маржинальный доход	руб.	31 315 057	32 300 427	985 371	3,1%	Невыполнение планового % маржинальности на 2,49% связано с перевыполнением затрат на топливо и ФОТ и несоблюдением установленных бюджетом нормативов.
	Общая маржинальность	%	45,51%	43,02%	-2,49%	-5,5%	
7.	ФОТ постоянный с налогами и резервами	руб.	10 613 975	9 908 665	-705 310	-6,6%	Экономия за счет снижения численности (-21 человек) от планового значения
	ФОТ постоянный собственными силами	руб.	7 881 278	7 390 880	- 490 398	-6,2%	
	ФОТ постоянный по договорам ГПХ	руб.	219 033	201 042	- 17 991	-8,2%	
	Резервы на отпуск	руб.	26 868	13 224	- 13 644	-50,8%	
	Страховые взносы постоянных	руб.	2 486 796	2 303 520	- 183 276	-7,4%	
	ДМС	руб.	76 674	252 898	176 224	229,8%	проведены затраты за период январь-апрель (переданы из филиала Екатеринбург)
	Б/л за счёт работодателя	руб.	65 000	57 023	-7 977	-12,3%	
	Прочие расходы на персонал и социальные выплаты	руб.	20 000	0	-20 000	-100,0%	
	ИТОГО Расходы на персонал	руб.	34 056 106	36 342 598	2 286 492	6,7%	1) в связи с высоким % отклонения факта от плана необходимо проанализировать методику планирования и принять решение по корректировке плановых показателей 2) отделу кадров проанализировать обоснованность выхода сотрудников в выходные дни, усилить контроль при заполнении табеля учета рабочего времени.
8.	Материалы	руб.	3 642 058	3 511 041	-131 017	-3,6%	

Филиал ООО РесурсТранс в г.Самара		Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии	
п/п	Показатели	Ед.изме рения	План				Факт
	запасные части	руб.	1 893 727	2 101 187	207 460	11,0%	Поступление ТМЦ составило 2085 тыс. руб. , согласовано заявок на 2111 тыс. руб. в пределах согласованной ГД корректировки БДР на увеличение плана
	материалы для охраны труда	руб.	112 468	52 860	- 59 608	-53,0%	
	инвентарь, инструменты	руб.	153 557	90 728	- 62 829	-40,9%	
	Смазочные материалы, (+ тосол, торм жидк)	руб.	349 090	383 035	33 945	9,7%	Поступление смазочных материалов за период составило 391 тыс. руб. (по утвержденным заявкам на закупку на 341 тыс. руб.)
	шины	руб.	885 570	698 384	- 187 187	-21,1%	
	аккумуляторы	руб.	135 806	124 451	- 11 356	-8,4%	
	прочие материалы	руб.	111 839	60 397	- 51 442	-46,0%	
9.	Обслуживание автомобилей	руб.	1 271 364	1 430 245	158 881	12,5%	
	ТО и ТР автомобилей	руб.	844 938	843 185	- 1 753	-0,2%	
	диагностика автотранспорта	руб.	16 961	5 754	- 11 208	-66,1%	
	шиномонтаж	руб.	23 408	16 430	- 6 978	-29,8%	
	техосмотр	руб.	49 057	53 083	4 026	8,2%	
	автострахование	руб.	337 000	511 793	174 793	51,9%	Было запланировано снижение расходов на ОСГОП путем сокращения списка застрахованной техники, чего не произошло. Списки перепроверены, расходы остались на прежнем уровне.
10.	Производственные расходы	руб.	4 104 009	1 925 326	-2 178 683	-53,1%	
	Медицинское обслуживание и медикаменты	руб.	798 614	852 075	53 461	6,7%	Проведены затраты по Самарской АК - 84 тыс. руб. своевременно не отраженные в марте

Филиал ООО РесурсТранс в г.Самара			Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии
п/п	Показатели	Ед.изме рения	План	Факт			
	Спецодежда и средства инд.защиты	руб.	143 217	85 965	- 57 252	-40,0%	
	Подготовка и переподготовка производственного персонала	руб.	66 000	11 800	- 54 200	-82,1%	
	Командировочные расходы	руб.	345 617	268 082	- 77 535	-22,4%	не проведены авансовые отчеты по Самарской АК в связи с вакансией бухгалтера
	Экологические платежи	руб.	2 051 000	0	- 2 051 000	-100,0%	ПНООЛР, ПДВ (разработка норм на вывоз и утилизацию отходов) - перенос на 2 месяца, работы будут выполнены в июне.
	Производственный контроль	руб.	0	215 130	215 130	100,0%	Проведены затраты своевременно не отраженные в марте
	Промышленная безопасность	руб.	335 788	138 695	- 197 093	-58,7%	Экономия по Самарской АК 182 тыс. руб. (отложена экспертиза кранов, в связи с не востребованностью данного вида техники)
	Пожарная безопасность	руб.	210 403	54 683	- 155 720	-74,0%	По Самарская АК проведено техобслуживание ОПС в марте (планировалось в апреле)
	Прочие расходы	руб.	153 370	298 896	145 526	94,9%	Затраты за пользование федеральными дорогами проведены за февраль- апрель в связи с поздним предоставлением документов
11.	Коммунальные услуги	руб.	3 705 538	3 951 553	246 014	6,6%	
	Охрана объектов	руб.	805 000	707 028	- 97 972	-12,2%	
	Услуги по уборке помещений	руб.	35 225	17 783	- 17 442	-49,5%	
	Вывоз и утилизация отходов	руб.	14 050	12 307	- 1 743	-12,4%	
	Дератизация, дезинсекция помещений	руб.	91 256	2 774	- 88 482	-97,0%	
	Расходы на содержание, ремонт	руб.	212 454	72 158	- 140 296	-66,0%	

Филиал ООО РесурсТранс в г.Самара		Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии	
п/п	Показатели	Ед.изме рения	План				Факт
	зданий и сооружений						
	Электроэнергия	руб.	322 926	391 188	68 262	21,1%	В связи с ранним отключением отпления и низкими температурами возник перерасход Кватт из-за использования обогревателей и тепловых пушек
	Отопление	руб.	2 194 443	2 721 008	526 566	24,0%	По акту сверки с КДТВ ОАО РЖД признаны расходы 2016 года и проведены в учете (1043 тыс. руб.).
	Водоснабжение	руб.	30 184	27 307	- 2 877	-9,5%	
12.	Услуги связи	руб.	386 570	383 287	-3 283	-0,8%	
	услуги связи	руб.	28 000	58 846	30 846	110,2%	
	услуги мобильной связи	руб.	64 900	28 544	- 36 356	-56,0%	
	услуги Интернет	руб.	287 170	294 299	7 129	2,5%	
	почтовые расходы	руб.	6 500	1 598	- 4 902	-75,4%	
13.	Накладные расходы	руб.	487 784	420 223	-67 561	-13,9%	
	Подбор персонала	руб.	5 500	1 334	- 4 166	-75,7%	
	Обучение персонала	руб.	133 700	156 100	22 400	16,8%	
	Канцтовары, бумага, бланки	руб.	118 100	66 352	- 51 748	-43,8%	
	Обслуживание оргтехники, расходные материалы	руб.	33 833	42 042	8 209	24,3%	
	Хозрасходы	руб.	20 000	10 633	- 9 367	-46,8%	
	Оргтехника	руб.	64 000	21 449	- 42 551	-66,5%	
	Аренда офиса, квартиры	руб.	40 000	43 678	3 678	9,2%	
	Информационно-консультационные услуги	руб.	0	508	508	100,0%	
	Командировочные расходы	руб.	55 000	57 556	2 556	4,6%	

Филиал ООО РесурсТранс в г.Самара			Апрель 2017		отклонен ия (+/-)	отклоне ния (%)	Комментарии
п/п	Показатели	Ед.изме рения	План	Факт			
	Представительские расходы	руб.	3 000	5 922	2 922	97,4%	
	Прочие услуги сторонних организаций	руб.	14 650	14 649	-1	0,0%	
14.	Лизинг	руб.	132 379	132 379	-	0,0%	
15.	Амортизация	руб.	76 530	76 530	-	0,0%	
16.	Приобретение оборудования	руб.	764 293	343 088	-421 205	-55,1%	Не поставлено своевременно навигационное оборудование
17.	Аренда		14 536 181	14 536 181		0,0%	
17.1.	Аренда транспортных средств	руб.	12 009 259	12 009 259	-	0,0%	
17.2.	Аренда зданий и сооружений	руб.	2 526 922	2 526 922	-	0,0%	
18.	Прочие доходы и расходы	руб.	91 000	196 450		0,0%	
	ИТОГО доходы по бухучету	руб.	83 341 543	89 620 368	6 278 825	7,5%	
	ИТОГО расходы по бухучету	руб.	77 463 659	79 908 644	2 444 985	3,2%	
	Прибыль (Убыток) по бухучету	руб.	5 877 884	9 711 725	3 833 841	65,2%	
	Рентабельность по бухучету	%	7,1%	10,8%			
	Резервы под расходы понесенные в текущем периоде	руб.	-2 051 000	1 200 000			В целом исполнение бюджета филиала по рентабельности можно считать удовлетворительным, с учетом всех известных резервов на предстоящие затраты % рентабельности соответствует плановому значению. У филиала есть проблемы с перевыполнением нормативов по переменным затратам в связи с чем необходимо усилить контроль над расходом ГСМ и ФОТ.
	Экологические платежи		-2 051 000				
	Транспортные услуги сторонних подрядчиков	руб.		1 200 000			
	Прибыль (Убыток)	руб.	7 928 884	8 511 725			
	Рентабельность	%	9,5%	9,5%			

Приложение 6

БДР, пример реализации автоматизированного отчета по исполнению бюджета филиала в программе 1С Предприятие

План-фактный анализ по бюджету (остатки по счетам) [БДР с фин.показателями по ЦФО]

БДР с фин.показател... по ЦФО | БДР с фин.показател... по ЦФО с контрагентом

Сформировать | Печать | Настройка варианта отчета

Отчет по бюджету БДР с фин-показателями
 Период: Апрель 2017 г.
 Группировки строк: Счет/статья бюджета, ЦФО;
 Группировки колонок: Период;
 Отбор: ЦФО В группе из списка "ЦФО22-Самара (КбшЖД); ЦФО109-Администрация (Кбш...); ЦФО110-Дёмская автоколонн...; ЦФО118-Пензенская автокол...; ЦФО130-Самарская авток...

Отбор: ЦФО В группе из списка "ЦФО22-Самара (КбшЖД); ЦФО109-Администрация (Кбш...); ЦФО110-Дёмская автоколонн...; ЦФО118-Пензенская авток...

Доходы и расходы

Счет/статья бюджета		Кодификатор	Апрель 2017			
ЦФО			Сумма (эталон)	Сумма	Отклонение (абс.)	Отклонение (%)
Доходы			83 341 540,98	89 620 368,39	6 278 827,41	7,53
Доходы от реализации без учета налогов - итово / Net sales - total		1	83 341 540,98	89 620 368,39	6 278 827,41	7,53
Реализация продукции/услуг по безналичному расчету		1.1.	83 341 540,98	89 620 368,39	6 278 827,41	7,53
Транспортные услуги		1.1.3.	68 805 359,68	75 084 187,09	6 278 827,41	9,13
ЦФО110-Дёмская автоколонна (КбшЖД)			15 764 771,90	17 335 573,69	1 570 801,79	9,96
ЦФО118-Пензенская автоколонна (КбшЖД)			15 643 192,36	18 293 541,80	2 650 349,44	16,94
ЦФО130-Самарская автоколонна (КбшЖД)			13 989 850,42	16 475 164,54	2 485 314,12	17,77
ЦФО137-Сызранская автоколонна (КбшЖД)			10 238 074,08	10 787 753,13	549 679,05	5,37
ЦФО142-Ульяновская автоколонна (КбшЖД)			13 169 470,92	12 192 153,93	-977 316,99	-7,42
Прочие услуги		1.1.7.	14 536 181,30	14 536 181,30		

Период: Произвольная дата
 дата: ..

Период: Произвольный период
 с: 01.04.2017 по: 30.04.2017

Параметры

Параметр	Значение
Бюджет	БДР с фин-показателями
Периодичность	Месяц
Сценарий	ФАКТ
Сценарий эталон	Квартал по месяцам
Отображать пустые ст...	Нет

Отбор

Поле	Вид с...	Значение
<input checked="" type="checkbox"/>	ЦФО	В гру... ЦФО22-Самара (Кб...

БДДС, пример реализации автоматизированного отчета по исполнению бюджета филиала в программе 1С Предприятие

Отчет по регистру "Контрольные значения бюджетов"

Б.Д.Д.С. Самарский филиал контроль Б.Д.Д.С.

Сформировать Настройка... Все действия

Контрольные значения бюджетов

Статья оборотов	Апрель 2017		
	Контроль	Исполнение	Разность
автострахование (оплата)	1 100 000,00	1 025 800,00	74 200,00
аккумуляторы (оплата)	212 000,00	147 565,00	64 435,00
аренда зданий, сооружений (оплата)	2 981 769,00	2 981 768,48	0,52
аренда квартир (оплата)	45 000,00	38 000,00	7 000,00
аренда транспортных средств (оплата)	14 200 000,00	14 170 925,45	29 074,55
бензин (оплата)	22 450 000,00	20 498 802,03	1 951 197,97
бланки (оплата)	13 847,20	300,00	13 547,20
бумага (оплата)	76 050,00	39 937,59	36 112,41
вывоз и утилизация отходов, мусора, снега (оплата)	11 800,00	11 268,24	531,76
выплата алиментов (оплата)	240 000,00	209 069,44	30 930,56
выплаты по фонду заработной платы (оплата)	21 650 000,00	19 535 332,65	2 114 667,35
госпошлина (оплата)	34 650,00	2 800,00	31 850,00
дератизация, дезинсекция помещений (оплата)	3 890,77	1 637,05	2 253,72
диагностика автотранспорта (оплата)	19 540,00		19 540,00
запасные части (оплата)	2 969 248,19	2 544 219,52	425 028,67
инвентарь, инструменты (оплата)	122 720,00	61 398,92	61 321,08
Интернет (оплата)	339 000,00	328 274,76	10 725,24
канцтовары (оплата)	60 400,00	19 422,50	40 977,50
Σ	0,00		

Настройки:

Вариант отчета: Основной Выбрать вариант...

Период: Стандартный вариант: Произвольный период

Период с: 01.04.2017 по: 30.04.2017

Периодичность: Месяц

Настройки пользователя:

<input checked="" type="checkbox"/>	Выбранные поля	Сумма контроль, Сумма исполнение, Разность
<input type="checkbox"/>	Отбор	ЦФО Равно "ЦФО22-Самара (КбшЖД)" И Стат...
<input type="checkbox"/>	Макет оформления	Основной
<input checked="" type="checkbox"/>	Таблица: Основная	
<input checked="" type="checkbox"/>	Выбранные поля	
<input checked="" type="checkbox"/>	Строки	Статья оборотов
<input checked="" type="checkbox"/>	Колонки	Период
<input checked="" type="checkbox"/>	ЦФО	Равно ЦФО22-Самара (КбшЖД)
<input checked="" type="checkbox"/>	Статья оборотов. Тип ст...	Равно Б.Д.Д.С.
<input type="checkbox"/>	ЦФО	Равно