

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

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

«Финансы и кредит»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Диагностика финансовой структуры предприятия (на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»)»

Студент

Е.А. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.А. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

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

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 20__ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Данилова Екатерина Анатольевна

Тема работы: «Диагностика финансовой структуры предприятия на примере Филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»»

Научный руководитель: к.э.н., доцент, доцент Васильева Елена Алексеевна.

Целью работы является рассмотрение диагностики финансовой структуры предприятия на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные типы центров финансовой ответственности в финансовой структуре;
- рассмотреть методы диагностики и построения финансовой структуры предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»;
- провести диагностику финансовой структуры филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»;
- разработать мероприятия по совершенствованию финансовой структуры предприятия и оценить их экономическую эффективность.

Объектом исследования является филиал Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Предметом исследования выступает финансовая структура организации.

Хронологические рамки исследования – 2016-2018 гг.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты диагностики финансовой структуры предприятия .	9
1.1 Понятие и сущность финансовой структуры предприятия	9
1.2 Основные типы центров финансовой ответственности в финансовой структуре	15
1.3 Методы диагностики и построения финансовой структуры предприятия	20
2 Анализ финансовой структуры на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».....	27
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	32
2.3 Диагностика финансовой структуры организации.....	40
3 Совершенствование финансовой структуры предприятия на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»	49
3.1 Мероприятия по совершенствованию финансовой структуры предприятия	49
3.2 Оценка эффективности предложенного мероприятия.....	57
Заключение	65
Список используемой литературы	68
Приложения	74

Введение

Актуальность данной темы исследования определяется тем, что финансовая структура предприятия является действительно эффективным механизмом, который позволяет системе бюджетного управления заработать в полную силу. Для любой организации правильный учет статей доходов и расходов играет важную роль, позволяя не только сохранить рентабельность предприятия, но и увеличить его доходы. Построение эффективных центров финансовой ответственности – это длительный процесс, который начинается с проведения анализа организации и структуры предприятия.

Именно с разработки финансовой структуры начинается процесс внедрения бюджетирования на предприятии. Она является скелетом для дальнейшего построения системы бюджетного управления.

В настоящее время, к сожалению, нет единого понимания того, что такое финансовая структура предприятия и в чем заключается ее основное предназначение в бюджетировании. Кроме того, достаточно часто на предприятиях путают ответственность за подготовку и за исполнение бюджетов.

В настоящее время в условиях российских экономических реалий процесс оптимизации финансовой структуры организации является достаточно значимым, так как возрастает фактор неопределенности финансовой среды. Необходимо совершенствовать методы формирования финансовой структуры как в текущем, так и в стратегическом разрезе при формулировании целей компании, в связи с ограниченностью финансовых ресурсов и параллельном роете диверсификации хозяйственной деятельности предприятий, их технологической модернизации и конкурентоспособности в целом.

Данные цели могут достичь своего оптимального состояния только в условиях применения современных теорий финансового менеджмента, основанных на применении стоимостного подхода, в котором основным

критерием эффективной деятельности предприятия является выбор его рыночной стоимости. Именно за счет данного подхода возможно обеспечить высокую эффективность компании при решении финансовых задач, в число которых входит формирование финансовой структуры капитала, что определяет актуальность выбранной темы.

Проблема формирования оптимальной финансовой структуры является достаточно проработанной, однако, использование стоимостного подхода мало применяется при концептуальных и прикладных разработках формирования оптимальной финансовой структуры. Именно поэтому необходимы дополнительные эмпирические и теоретические исследования данных подходов и их сближения в целях повышения эффективности деятельности компании, что определило научную проблему данной работы.

Целью работы является рассмотрение диагностики финансовой структуры предприятия на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть основные типы центров финансовой ответственности в финансовой структуре;
- рассмотреть методы диагностики и построения финансовой структуры предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»;
- провести диагностику финансовой структуры филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»;

- разработать мероприятия по совершенствованию финансовой структуры предприятия и оценить их экономическую эффективность.

Объектом исследования является филиал Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Предметом исследования выступает финансовая структура организации.

Хронологические рамки исследования – 2016-2018 гг.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных экономистов в сфере диагностики финансовой структуры, а также законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

Изучением вопросов диагностики финансовой структуры занимались такие зарубежные и отечественные ученые, как С.П. Маринин, Н.И. Соловьяненко, Г. Брайон, О. Доннел, Ф. Дерек, Е.В. Ащина, Б. Бухвальда, Д. Кея, Ю. Зайтца, М. Портера и других авторов.

Методология исследования основывалась на использовании диалектической логики и системного подхода. При написании работы применялись следующие методы исследования: анализа и синтеза, классификации, группировки и сравнения, балансовый и статистический методы и др.

Информационной основой исследования послужили материалы научных конференций и периодических изданий, отечественной и зарубежной экономической литературы, бухгалтерская и финансовая отчетность филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию финансовой структуры могут быть применимы на предприятии - филиал «Ставропольского

дорожно-эксплуатационного управления» Государственное казенное предприятие Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Структура исследования включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

Во введении представлены цель и задачи исследования, актуальность темы работы, объект и предмет исследования, теоретическая и информационная основа исследования, методология исследования.

В первой главе рассмотрены: понятие и сущность финансовой структуры предприятия; основные типы центров финансовой ответственности в финансовой структуре; методы диагностики и построения финансовой структуры предприятия.

Во второй главе представлена технико-экономическая характеристика филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»; проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия; проведена диагностика финансовой структуры организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию финансовой структуры и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении представлены общие выводы по проведенному исследованию.

1 Теоретические аспекты диагностики финансовой структуры предприятия

1.1 Понятие и сущность финансовой структуры предприятия

В настоящее время, к сожалению, нет единого понимания того, что такое финансовая структура предприятия и в чем заключается ее основное предназначение в бюджетировании. Кроме того, достаточно часто на предприятиях путают ответственность за подготовку и за исполнение бюджетов.

Постановка бюджетирования и разработка финансовой структуры, в частности, на самом деле является достаточно сложной задачей, поэтому к ее решению нужно подходить системно. Естественно, что у любого директора может быть определенное представление о том, какую финансовую структуру нужно построить.

Финансовая структура предприятия представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), для которых определены наборы финансово-экономических показателей и схемы мотивации, основанные на бюджетах ЦФО [14, с. 90].

Только здесь нужно еще учесть такой важный момент как согласованность работы подразделений. Иными словами, если какое-то одно важное звено во всей цепочке сработает неэффективно, то и итоговые результаты работы предприятия в целом могут быть ниже минимальных требований собственников, определенных в системе ограничений.

Только после того, как подразделения начнут реально заниматься планированием, а затем и анализом своей деятельности, можно рассчитывать на то, что бюджетное управление действительно начнет приносить реальную пользу. Наличие ответственности и системы мотивации, нацеленной на исполнение бюджетов, как раз может в этом помочь [11, с. 124].

Таким образом, для того чтобы предприятие стала больше зарабатывать и эффективно развиваться, необходимо внедрить систему планирования, учета, контроля и анализа. То есть нужно разработать финансово-экономическую модель бюджетирования. Кроме решения методических вопросов, придется разобраться с большим количеством организационных проблем.

Иными словами, даже при наличии идеальной финансовой модели бюджетирования она работать не будет без продуманного организационного механизма. Ведь модель нужно будет наполнять информацией, а такое наполнение должны осуществлять сотрудники предприятия. Поэтому каждый участник процесса бюджетирования должен знать, что, как и когда он должен делать. Все это должно быть прописано в соответствующих регламентирующих документах.

Итак, получается, что при наличии финансовой модели и регламента бюджетирования в предприятия будет выстроена система планирования, учета, контроля и анализа финансово-экономического состояния. Даже если в этой системе пока не будет реализован блок ответственности за это самое финансово-экономическое состояние, предприятие уже будет располагать достаточно мощным инструментом управления. А если еще к этому добавить ответственность и мотивацию, то можно получить еще больший эффект, ведь в этом случае у предприятия будет уже полноценная система бюджетного управления.

Часто бывает так, что бюджетирование в предприятии не работает из-за того, что составленные бюджеты руководителями подразделений сокращаются, а плановые значения целевых показателей при этом становятся более напряженными. Здесь необходимо еще раз обратить внимание на трактовку принципа децентрализованного планирования.

Этот принцип означает, что все подразделения должны участвовать в планировании, но отсюда вовсе не следует, что проекты планов и бюджетов, подготовленные подразделениями, будут утверждены один в один.

Согласование бюджетов – это, как правило, нелинейный процесс. Здесь приходится многое уточнять и пересчитывать. К этому нужно относиться нормально. Но часто бывает так, что руководители подразделений, действительно, добросовестно подошли к составлению бюджетов и все сделали, с их точки зрения, правильно, а после этого в их бюджеты вносятся корректировки [12, с. 177].

После таких событий у них создается впечатление, что вся эта децентрализация – просто декларация, а реально все равно бюджетные показатели спускаются сверху, и как бы они тут все подробно не планировали и не обосновывали, все равно потом руководство или финансовая дирекция поменяют цифры в бюджетах. Причем, как правило, изменения будут сводиться к тому, чтобы доходы были больше, а затраты при этом меньше. Поэтому руководители в следующий раз планированием почти не занимаются, а делают какие-то наброски, да к тому же специально завышают затраты и занижают доходы, т.к. знают, что все равно все будет изменено.

В процессе бюджетирования руководители подразделений должны вести себя более активно и уметь отстаивать свою точку зрения, если они в ней уверены. При этом нужно понимать, что руководство предприятия, возможно, не всегда должным образом оценит их предложения и идеи. С первого раза это, к сожалению, не всегда происходит, поэтому нужно быть настойчивым и постоянно повышать свои навыки в вопросах презентации своих предложений и бюджетов и умении их защищать [36, с. 126].

Кстати, когда на предприятии внедряется финансовая структура, а значит, реальная ответственность за исполнение бюджетов, то подразделения будут уже более заинтересованы в том, чтобы система бюджетирования работала более четко. Соответственно, это будет их подстегивать к тому, чтобы они становились более активными участниками процесса бюджетного управления предприятием.

Следовательно, наличие финансовой структуры позволяет не просто формально определить виновных, но и понять реальный механизм воздействия на финансово-экономическое состояние предприятия. Ведь в ходе построения финансовой структуры придется столкнуться с большим количеством вопросов, связанных, например, с тем, кто за какие статьи затрат должен отвечать. Понятно, что финансовая структура строится на основе организационной. И во многом эффективность построенной финансовой структуры зависит от действующего распределения функций между подразделениями предприятия. Какова бы ни была организационная структура можно с уверенностью сказать, что практически на любом предприятии обязательно возникнут споры в отношении того, кто должен отвечать за ту или иную статью затрат.

Данная проблема возникает в тех случаях, когда источником затрат является одно подразделение, а пользователем тех благ, которые созданы в результате этих затрат, является другое подразделение. В качестве примеров здесь можно привести энергетические затраты, затраты на оргтехнику, затраты на транспорт и т.д. Также проблемы с определением ответственности будут возникать, когда на статью затрат напрямую влияют несколько подразделений [11, с. 126].

Кстати, что касается ответственности за информацию, то некоторые специалисты, помимо термина ЦФО, используют ЦФУ (центр финансового учета). Нужно отметить, что среди тех специалистов, которые используют термин ЦФУ, нет единого мнения по поводу того, что же он означает. Кто-то, используя термин ЦФУ, подразумевает, что если какому-то подразделению присвоили статус ЦФУ, то теперь в системе управленческого учета по данному подразделению будет вестись учет финансово-экономических показателей. При этом о какой-либо ответственности на самом деле речи не идет. Другие специалисты под ЦФУ подразумевают подразделения, которые в процессе бюджетирования отвечают за предоставление информации по определенным финансово-экономическим показателям. Причем

ответственность за исполнение некоторых из этих показателей может лежать на других подразделениях [13, с. 89].

Такой подход тоже не совсем понятен. Ведь если разобраться, то получается, что в этой ситуации ЦФУ – это центр ответственности не за результат, а за предоставление информации. В рамках процесса бюджетирования и так должны быть задействованы все подразделения. Как минимум, каждое подразделение должно планировать свою работу и планировать определенные финансово-экономические показатели, которые потом нужно будет обосновать перед финансовой дирекцией и генеральным директором. Получается, что в любой трактовке термин ЦФУ оказывается каким-то неоднозначным.

Под ЦФО подразумевается подразделение, которое отвечает (причем отвечает за исполнение) за определенный набор показателей, содержащихся в бюджете ЦФО. Ответственность строится на основе конкретной схемы мотивации. То есть у ЦФО есть четкая привязка оплаты труда к бюджетным показателям.

Таким образом, если обобщить вышесказанное, получается, что финансовая структура предприятия является действительно эффективным механизмом, который позволяет системе бюджетного управления принести большую прибыль. Основные факторы, которые способствуют эффективной работе финансовой структуры предприятия, а также направления использования финансовой структуры, представлены на рисунке 1.

Только если на предприятии будет выстроена финансово-экономическая модель, в которой будут задействованы и натуральные, и стоимостные показатели, можно будет говорить о том, что, действительно, удалось выстроить интегрированную систему. Причем на основе показателей, задействованных в этой системе, будет определяться конкретная ответственность менеджеров предприятия.

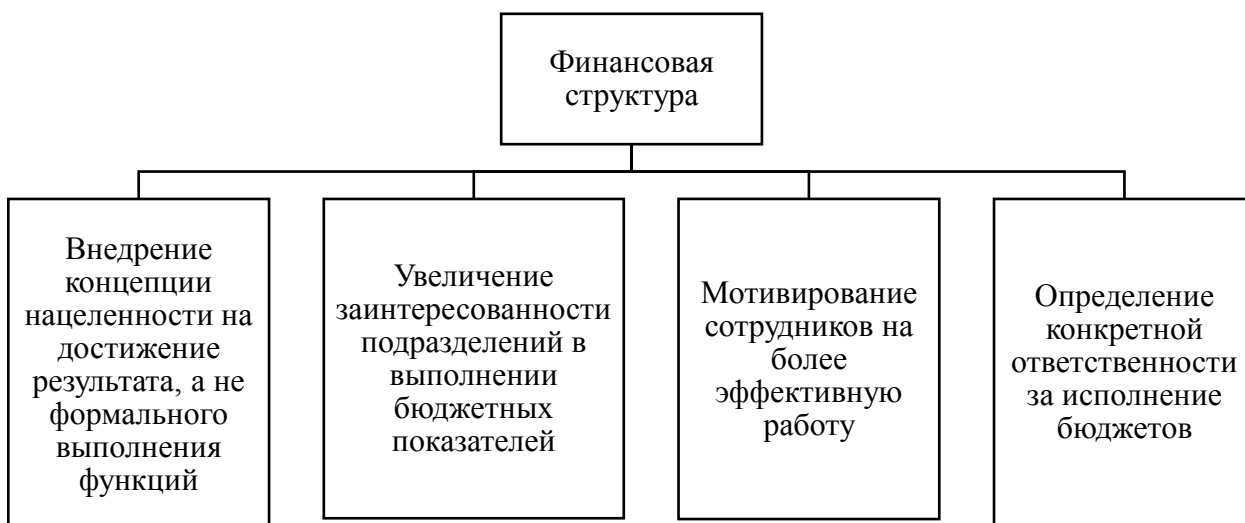


Рисунок 1 - Основные направления использования финансовой структуры предприятия ЦФО [15, с. 123]

Финансовая структура предприятия - иерархическая совокупность центров финансовой ответственности, центров финансового учёта на предприятии, отражающая их деятельность через финансово-экономические отношения между ЦФО и ЦФУ посредством бюджетов, их ответственность за различные участки [21, с. 67].

На верхнем уровне финансовой структуры находится обычно высший орган управления предприятия в форме ЦФО, в чью сферу входит распоряжение ресурсами предприятия и им самим: собрание акционеров или участников. В этот ЦФО входят Совет директоров, генеральный директор, ещё ниже дирекции, подразделения со своими ответственными органами и лицами во главе. Эта совокупность и образует финансовую структуру предприятия.

Также может существовать процессная, продуктовая и проектная структуры предприятия.

Они являются независимыми измерениями по отношению к финансовой структуре, не входящими в неё как подмножества, а пересекающимися с ней. В этом случае один и тот же объект бюджетирования может иметь свою позицию как в финансовой структуре

предприятия, так и свои отдельные позиции в остальных структурах предприятия. При этом не должен смущать тот факт, что все перечисленные структуры состоят из однотипных с точки зрения бюджетирования центров финансовой ответственности. Центры финансовой ответственности в финансовой структуре предприятия отражают ответственность за тот или иной участок основной деятельности предприятия, другие же центры ответственности, например, центры проектной ответственности, отражают ответственность за участок деятельности предприятия в рамках того или иного проекта.

В широком смысле этого слова в финансовую структуру входят по смыслу все структуры, использующие финансово-экономическую ответственность организационных звеньев за деятельность и её результаты в своей основе. Но в узком смысле под финансовой структурой понимаются исключительно организационные звенья из линейной структуры предприятия. Недопонимание в смыслах употреблении данного термина порождает зачастую недоразумения.

Таким образом, финансовая структура предприятия является строго необходимой в системе бюджетного управления, без её наличия невозможно использование бюджетов предприятием. Именно с разработки финансовой структуры начинается процесс внедрения бюджетирования на предприятии. Она является основой для дальнейшего построения системы бюджетного управления.

1.2 Основные типы центров финансовой ответственности в финансовой структуре

Центры финансовой ответственности – это важный элемент управления бюджетом юридического лица. Это структурные подразделения предприятия, которые ответственны за достижение цифровых показателей.

Также эти отделы занимаются распределением ответственности за эту деятельность между сотрудниками внутри организации [7, с. 133].

Предприятия, которые в своей структуре имеют соответствующие центры, отличаются ключевыми признаками [18, с. 215]:

- выделение отдельных структурных единиц для осуществления работы центров;
- присутствие четко выстроенной иерархической системы подчиненности, в которую входит данный центр;
- большая роль работоспособности отдела в отношении экономической эффективности организации;
- наличие бюджетной структуры, которая позволяет составлять планы и отчеты применительно к различным финансовым центрам;
- организация ставит перед отделом задачи по корректному составлению финансовых (бюджетных) планов и их успешной реализации для достижения определенных результатов.

Управление доходами и расходами организации с помощью центров финансовой ответственности в системе бюджетирования имеет ряд особенностей [4, с. 136]:

1. Поставленные перед отделом задачи распределяются по каждому отдельному показателю по различным уровням, не выходя за пределы организации. За каждую часть работы назначается отдельное ответственное лицо.
2. Формирование целей и планов и их претворение в жизнь осуществляется посредством работы в рамках единой системы координат организации.
3. При работе сотрудники ориентируются на показатели финансового типа.
4. Полученные в результате работы результаты анализируются с учетом тех факторов, которые были отмечены в составленном плане.

По итогам работы производится сверка поставленных целей и достигнутых показателей.

В работе центров финансовой ответственности (ЦФО) важную роль играет специальное подразделение (центр финансового учета), который занимается осуществлением текущей деятельности организации и ведением учета ключевых показателей расходов и доходов. При работе этого отдела в первую очередь определяется место, в котором возникли затраты. Центр финансовой ответственности организации отвечает перед руководством за их появление, а ЦФУ занимается их учетом для дальнейшего прогнозирования работы.

Местом возникновения затрат в большинстве случаев является объект технологического типа. Это обусловлено тем, что его нормальное функционирование требует регулярного вложения бюджетных денег в материалы, сырье, содержание и другие расходные статьи. Для деятельности каждого места возникновения затрат не требуется создания отдельного центра финансовой ответственности. Это связано с низкими затратами по сравнению с другими сферами работы организации.

Если предприятия большое, в него входит несколько ЦФО. В совокупности они образуют финансовую иерархическую структуру. Эта система определяет порядок соподчиненности всех центров финансовой ответственности предприятия. Правильное построение структуры позволяет добиться высокой эффективности при совместной работе всех отделов по управлению бюджетными показателями.

Бюджетные отделы можно систематизировать по разным основаниям. Чтобы определить, какие типы центров финансовой ответственности можно выделить, следует учитывать экономические показатели, являющиеся предметом контроля отделов. Такой критерий разграничения подходит для всех организаций, независимо от сферы деятельности, отрасли и размера.

Основными показателями выделения групп центров финансовой ответственности в бюджетировании являются [22, с. 165]:

- затраты за аналогичные периоды;
- прибыль в установленном промежутке времени;
- инвестиционные показатели при соотношении в процентах вложенных финансов и полученной от них прибыли;
- промежуточные результаты (итоги);
- показатели доходов (прибыли), которая была получена по всем расходным статьям, с учетом понесенных затрат.

На основании указанных показателей выделяют следующие виды центров финансовой ответственности [10, с. 155]:

1. Отвечающие за затраты (осуществление производственного процесса, закупки, административные и коммерчески).

2. Доходные отделы, которые занимаются разработкой основных направлений деятельности организации.

3. Центры реального дохода, которые несут ответственность за конкретную ветвь деятельности, а также за прибыль, приносимую организации этой ветвью. В состав этого отдела входят центры по затратам, которые отражают производственные расходы, и по доходам, получаемым этим направлением. Этот отдел может являться обособленным подразделением или входить в объединение нескольких предприятий.

4. Центры прибыли, которые отвечают за сохранение положительного баланса организации после произведения всех необходимых затрат и их подсчета. Чаще всего такой центр представляет отдельную организацию или их объединение. В случаях, когда финансами руководит отдельное юридическое лицо, в него входят центры по расходам, доходам и чистой прибыли.

5. Инвестиционные отделы. Эти типы центров финансовой ответственности занимаются вложением бюджетных средств организации и изменением активов внеоборотного характера. Их главной задачей является повышение эксплуатационной эффективности на основе инвестируемых денежных средств (с учетом коэффициента ROI). В структуру таких

организаций входит несколько центров прибыли, предприятие целиком, холдинг или группа юридических лиц промышленного направления. На предприятиях, которые занимаются инвестированием получаемой прибыли в другие проекты, инвестиционные и доходные центры являются одним и тем же. Для любого предприятия одним из важнейших показателей является размер расходов, которые связаны с эффективностью использования ресурсов и работы организации в целом. Центры по затратам являются отделами, осуществляющими этот учет. Они делятся на две группы: функциональные и производственные.

Производственные центры рассматривают материальные вложения и трудовые затраты всех подразделений организации. Они не занимаются ценообразованием, но осуществляют работы по расходам ресурсов предприятия и учету его затрат. Руководители таких центров контролируют, чтобы затраты соответствовали установленному плановому уровню, а также работают над минимизацией издержек.

Функциональные затратные центры отвечают за хозяйственные потребности и издержки, связанные с проведением различных экономических, юридических и финансовых операций.

Все разнообразие центров финансовой ответственности предприятия можно объединить в следующие группы (Приложение А).

Наиболее эффективными являются организации, в которых наряду с наличием бюджетирования, центров ответственности в финансовом планировании, а также иерархической структурой, используется принцип децентрализации ответственности. Это связано с тем, что традиционный подход к деятельности предприятия большую роль отводит анализу ошибок линейных менеджеров.

При реализации принципа децентрализации ответственности больше внимания уделяется конечному результату работы, а не техническим моментам. На таких предприятиях чаще проявляется инициатива сотрудников, внедряются новаторские и инновационные идеи. В итоге

повседневные рабочие задачи решаются намного быстрее, что в результате позволяет оптимизировать работу предприятия в целом [7, с. 144].

Таким образом, центр финансовой ответственности – это отделы, которые могут существовать в предприятии, при этом не совпадая с ее производственной или организационной структурой. В некоторых случаях под одним центром выстраивается своя иерархия из вспомогательных отделений, которые занимаются различными направлениями деятельности организации, что находятся во взаимосвязи и контролируются вышестоящим центром.

1.3 Методы диагностики и построения финансовой структуры предприятия

Все ЦФО при разработке финансовой структуры объединяются в иерархию, так как они могут включать в себя более мелкие ЦФО или входить в состав более крупных. При этом важно «вкладывать» все ЦФО друг в друга правильно, т.е., не нарушая простых правил. Центр инвестиций может включать в себя все, что угодно: и другие центры инвестиций, и центры прибыли, и затрат, и доходов. Центр прибыли может включать в себя все, кроме центров инвестиций, а центры доходов и затрат - только центры доходов и затрат соответственно.

Для любой организации правильный учет статей доходов и расходов играет важную роль, позволяя не только сохранить рентабельность предприятия, но и увеличить его доходы. Построение эффективных центров финансовой ответственности – это длительный процесс, который начинается с проведения анализа организации и структуры предприятия. Анализ проводится в четыре этапа [25, с. 78]:

- 1.Выделение организационных звеньев с помощью формирования списков.

2. Выстраивание иерархии подчиненности между разными звеньями, начиная с руководителя предприятия и заканчивая рядовым исполнителем.

3. Нумерация звеньев с учетом вложенности.

4. После проведения соответствующего анализа структуры организации и ее деятельности делаются выводы об определении направления работы предприятия. После этого проводится формирование финансовой структуры.

Построение системы отделов осуществляется путем составления справочника с указанием каждого звена и его характеристик (доходов, затрат, прибыли и инвестиций). Некоторые организации формируют в штате все указанные отделы, другие – какой-то один.

После окончательного распределения направлений того или иного отдела формируется иерархическая пирамида, которая отражает подчиненность каждого отсека. Затем в каждом из них назначается руководитель, в обязанности которого входит контроль за работой отдела и ответственность за это. Все эти данные собираются в структурированную информационную таблицу и хранятся в документах предприятия.

Учет течения бюджетных средств является одной из обязанностей соответствующего центра. Он является инструментом, который позволяет распределить управление предприятием. Проведя децентрализацию власти на предприятии, отдел передает часть ответственности от высших управленцев к персоналу среднего и низшего звеньев [27, с. 134].

Независимо от того, какие типы центров финансовой ответственности можно выделить, они объединяются тем, что не многие из них осуществляют учет затрат и имеют право распределять прибыль. Многие отделы, занимаясь доходно-расходной деятельностью организации, не имеют при этом права участвовать в распределении получаемой ответственным центром прибыли. Особенно часто такая ситуация встречается в крупных предприятиях с большим штатом сотрудников.

Те отделы, которые занимаются обоими этими вопросами, могут намного лучше измерить, оценить и соотнести построенные планы и их итоговую реализацию. Многие специалисты считают, что эффективнее всего работает учет управленческого типа, так как он наиболее эффективно способствует получению доступа к актуальным цифровым показателям, изучение которых поможет принять правильное решение в отношении финансов.

Существует несколько принципов формирования финансовой структуры [32, с. 137]:

1. Формирование ЦФО по видам деятельности.

Если предприятие ведет деятельность в нескольких бизнес-направлениях, то каждая бизнес-единица («дивизион») в административной структуре рассматривается как ЦФО, имеющий статус центра прибыли или даже центра инвестиций. Это и понятно. Ведь каждый бизнес имеет своих клиентов, поставщиков, конкурентов, свои продукты или услуги, свою структуру доходов и расходов и значительные полномочия по управлению собственными ресурсами. Следовательно, это ЦФО, отвечающий, как минимум, за валовую прибыль по своему направлению деятельности. Как максимум, он может быть наделен полномочиями по принятию инвестиционных решений. И тогда он поневоле становится центром инвестиций.

2. Формирование ЦФО по процессам.

В пределах каждого вида деятельности или бизнес-единицы ЦФО могут выделяться по типам бизнес-процессов, которые за ними «закреплены». Ответственность за исполнение тех или иных процессов несут структурные подразделения в административной структуре. Например, отдел маркетинга, отдел логистики, служба персонала и т.д. Стало быть, по этому принципу каждое подразделение может получить статус того или иного ЦФО. Например, отдел продаж становится ЦФО «Продажи», производственный департамент – ЦФО «Производство» и т.д. А может и не

получить, если у него нет полномочий или возможностей влиять на свои финансовые результаты. Чаще всего, ЦФО и ЦФУ именно так и определяют, т.е. финансовую структуру как бы накладывают на административную, но это ошибочно. Ведь существуют и другие измерения для выделения ЦФО, и финансовая структура может оказаться сложнее, чем административная [34, с. 165].

3. Формирование ЦФО по продуктам.

В рамках бизнес-модели предприятия могут существовать несколько продуктовых направлений. Тогда каждое из них может рассматриваться как центр дохода или центр маржинальной прибыли. Допустим, выделяются такие продукты, как «Сантехническое оборудование», «Инженерное оборудование», «Монтажные услуги». Тогда каждое из них можно было бы назвать центром дохода или прибыли и вести для них учет выручки или маржинальной прибыли (выручка от продажи данного продукта минус прямые переменные затраты на его закупку или производство). Управленческий учет усложняется, но тогда и в административной структуре должны быть лица, отвечающие за выручку или маржинальную прибыль от этих продуктов. Иначе это будет уже не ЦФО, а всего лишь ЦФУ.

4. Формирование ЦФО по клиентам.

Если вновь обратиться к бизнес-модели предприятия, то можно увидеть, что его деятельность чаще всего направлена на обслуживание нескольких групп клиентов. Тогда по каждой из них можно сформировать соответствующий ЦФО. И они в финансовой структуре также будут рассматриваться как центры доходов или центры маржинальной прибыли. Например, у BestCorporation три целевые группы клиентов: строительные предприятия, бюджетные организации и физические лица. Тогда формируется по каждой из них свой ЦФО при условии, что потом будет с кого спросить за доходы или маржу от этих групп клиентов. Например, в отделах оптовых продаж за строительными предприятиями и бюджетными организациями могут быть закреплены свои менеджеры по сбыту, а за

физических лиц отвечает специальное подразделение – Розничный отдел, т.е. свой небольшой магазинчик на территории предприятия.

5. Формирование ЦФО по каналам сбыта.

ЦФО могут быть образованы и в соответствии с каналами сбыта, если в административной структуре имеются подразделения или должности, отвечающие за работу с этими самыми каналами сбыта. Тогда в финансовой структуре они также будут рассматриваться как центры доходов или центры маржинальной прибыли. Например, у BestCorporation в соответствии с ее бизнес-моделью имеется пять каналов сбыта: прямые оптовые продажи в офисе, прямые оптовые продажи на выставке, тендерные торги, розничные сети, розничные продажи в офисе. За все процессы, связанные с оптовыми продажами (первые четыре канала) отвечает отдел региональных продаж, а за розничные продажи из офиса – розничный отдел. Следовательно, эти подразделения можно рассматривать как ЦФО, отвечающие за свои каналы сбыта [31, с. 87].

6. Формирование ЦФО по регионам.

Очевидно, что ЦФО могут формироваться и по регионам, где предприятие осуществляет свою деятельность. Скажем, если у предприятия есть несколько филиалов в других городах или странах, то каждый из них будет центром прибыли. Если филиалов или представительств нет, то в административной структуре могут быть специальные подразделения, отвечающие за свои регионы. Например, Отдел городских продаж и Отдел региональных продаж. Тогда каждый из них будет центром доходов. Более того, внутри этих подразделений могут быть свои ЦФО, отвечающие за продажи в разных районах города или областях.

В общем, видно, что вариантов формирования ЦФО по всем перечисленным признакам может быть много. Причем, эти признаки не исключают друг друга, а могут использоваться в разных сочетаниях. Например, продукты-клиенты, продукты-регионы, продукты-каналы сбыта, клиенты-регионы и другие. В итоге как бы на их пересечении могут

возникать менее крупные ЦФО, входящие в состав более крупных. В этих случаях говорят о так называемых матричных финансовых структурах [34, с. 90].

Можно отметить, если была выстроена правильная управленческая финансовая цепь, в работе будет применяться конкретная (целевая) достоверная информация. Соответствующие отчеты по ним составляются в двух формах: по центрам оценки и по подразделениям в структуре организации. В них анализируются технологические нововведения, конкретные виды изделий и финансовые предполагаемые решения.

Для составления таких отчетов рекомендовано применять простую и удобную в изучении информационную систему. Чтобы она была наиболее эффективной, необходимо при ее создании учитывать возможности децентрализации власти и факт персональной ответственности управляющего персонала за финансовые показатели организации.

Таким образом, при выделении центров ответственности на базе организационной структуры предприятия можно предложить ряд вариантов их формирования:

1. Формирование центра ответственности на базе одного структурного подразделения (например, участок пропитки, юридический отдел и др.);

2. Формирование центра ответственности посредством объединения ряда структурных подразделений. Данный вариант следует применять в том случае, если структурные подразделения имеют однотипные статьи затрат или в том случае, если удельный вес доходов или расходов структурного подразделения небольшой.

3. Формирование нескольких центров ответственности из одного структурного подразделения, что необходимо в случае, если структурные подразделения под руководством одного управляющего вносят различный вклад в общий финансовый результат деятельности организации.

Организация управленческого учета по центрам ответственности позволяет применить специфические методы управления, учитывающие

особенности деятельности каждой структурной единицы, давать оценку результата каждого подразделения, определять вклад в общие результаты деятельности фирмы, оперативно определять отклонения фактических значений от плановых, а также выявлять причины данных отклонений. Это, в свою очередь, дает возможность выявлять резервы и моменты перерасхода - этапы производственного процесса, в ходе которых возникают так называемые непроизводительные ситуации.

2 Анализ финансовой структуры на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

С 2004 года функции по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области выполняет Государственное казенное предприятие Самарской области - Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области, созданное на основании постановления Губернатора Самарской области от 12.11.2003 г. № 430 «О создании государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области».

Полное наименование предприятия: Государственное казенное предприятие Самарской области - Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области.

Сокращенное наименование предприятия: ГКП Самарской области «АСАДО».

Государственное казенное предприятие Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» - специализированное предприятие, занимающееся содержанием и ремонтом автодорог (общее пользование), строительством на автодорогах ряда различных сооружений, согласно рамкам государственных заказов.

Соответствующие работы и услуги исследуемое предприятие может оказывать предприятиям и физическим лицам.

Цели деятельности исследуемого предприятия следующие:

- улучшить транспортно-эксплуатационное состояние автомобильных дорог (общее пользование);

- повысить потребительские свойства автодорог;
- обеспечить круглогодичное безопасное и бесперебойное движение транспорта.

Поэтому соблюдением всех технологических требований к выполнению дорожных работ - обязательное условие, гарантирующее качество услуг данного предприятия.

Государственное казенное предприятие Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» оказывает следующие виды услуг, представленные:

- строительством и ремонтом автодорог;
- земляными работами;
- изготовлением асфальтобетона;
- благоустройством и озеленением;
- вывозом снега;
- вывозом мусора;
- окраской конструкций;
- возмездным оказанием услуг по аренде техники;
- обустройством дорог;
- монтажом рекламных конструкций;
- дорожно-строительным контролем.

В состав организации включены двадцать восемь филиалов (ДЭУ - дорожно-эксплуатационные управления), расположенных в районных центрах области.

Организационная структура и состав каждого дорожно-эксплуатационного управления зависят от территориальной протяженности сети автодорог.

Границы действия дорожно-эксплуатационного управления в каждом районе области диктуют минимальные затраты на обслуживание, связанные с уменьшением холостых пробегов технологического дорожного транспорта в городе.

Эффективное и качественное обслуживание закрепленной сети автодорог обеспечивает беспрепятственный и безопасный проезд автомобильного транспорта любой категории.

Коллектив Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» обслуживает в Самарской области более семи тысяч километров автодорог всех пяти технических категорий. Круглосуточно организованная диспетчерская служба немедленно реагирует на непредвиденные ситуации и способствует повышению безопасности дорожного движения.

Организационная структура Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» представлена в виде рисунка 2.



Рисунок 2 - Организационная структура Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Анализ динамики основных экономических результатов деятельности филиала на основе финансовой отчетности (Приложение Б) представлен в Приложении В и на рисунке 3.

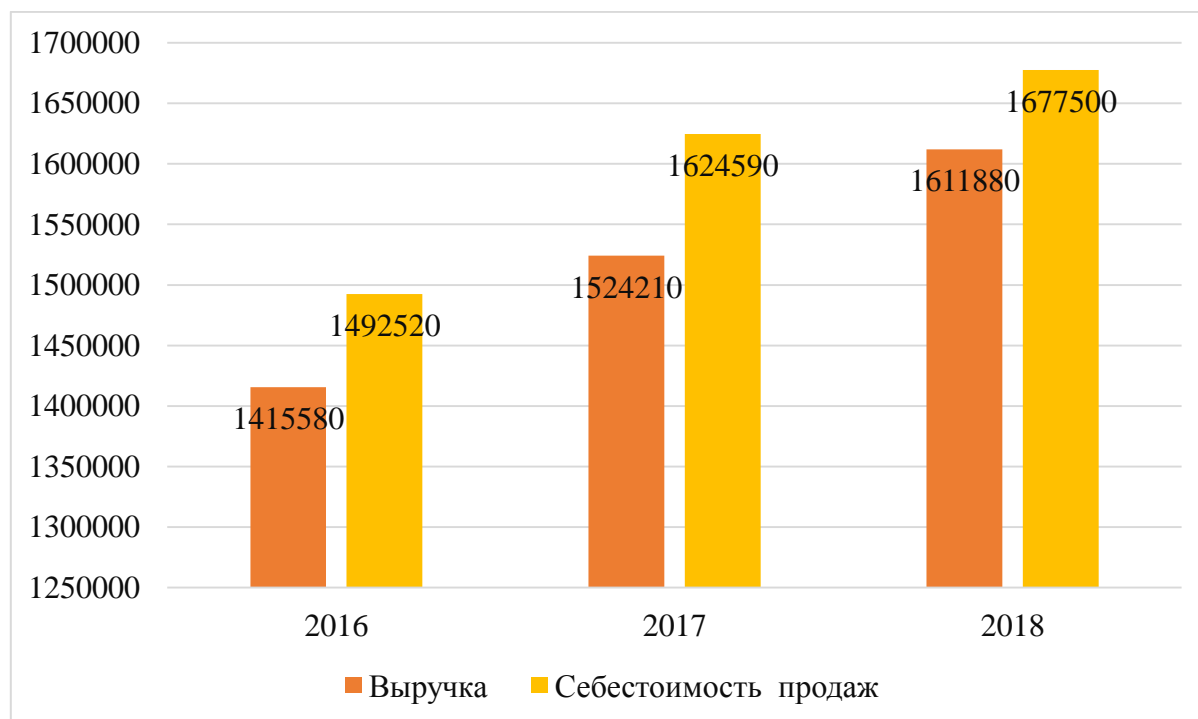


Рисунок 3 – Динамика показателей деятельности филиала

По данным Приложения В видно, что выручка исследуемого предприятия в течение анализируемого периода растет.

В 2018 году она составила 1611880 тыс. руб., что на 5,75% больше, чем в 2017 году. В качестве негативного момента можно отметить рост себестоимости продаж в 2018 году на 52910 тыс. руб. или 3,26%.

К негативным факторам можно отнести то, что в абсолютном выражении себестоимость продаж (1677500 тыс. руб.) в 2018 году превышает выручку (1611880 тыс. руб.).

Темп роста выручки исследуемого предприятия является меньшим в сравнении с темпом роста такого показателя, как себестоимость, что может указывать на не рациональное и не эффективное использование финансового и трудового ресурса на предприятии.

Показатель валовой прибыли (убытка) предприятия вырос на 34759 тыс. руб. или на 34,6%. Валовый убыток от реализации услуг составил 65619 тыс. руб. Рост валовой прибыли произошел из-за роста выручки предприятия на 5,75%.

Прибыль до налогообложения филиала выросла на 62270 тыс. руб. или на 26,39%, однако этот показатель остается убыточным (-173669 тыс. руб.). Это произошло из-за роста валовой прибыли предприятия в 2018 г. на 34,6% и прочих доходов предприятия почти в 10 раз.

Прибыль (убыток) филиала имеет отрицательное значение. Так, в 2018 году убыток предприятия составлял -175639 тыс. руб., что является негативным моментом. Однако, данный показатель вырос в сравнении с 2017 годом (в котором также предприятие убыточно: чистая прибыль равна -196470 тыс. руб.) на 20831 тыс. руб. или на 10,6%. Рост чистой прибыли в 2018 г. произошел из-за роста выручки на 5,75 % и роста валовой прибыли на 34,6%.

Показатель прочих доходов исследуемого предприятия возрос в сравнении с 2018-м годом почти в 10 раз или на 28287 тыс. руб. больше, что можно охарактеризовать, как положительное явление в деятельности исследуемого предприятия. Управленческие расходы предприятия в 2018-м году снизились по сравнению с 2017-м годом на 13117 тыс. руб. (показатель темпа роста равен 86,13% или на 13,87 %). Показатель прочих расходов исследуемого предприятия возрос в сравнении с 2018-м годом на 25,62 или на 12209 тыс. руб. больше, что можно охарактеризовать, как негативное явление в деятельности предприятия, которое при нерациональном увеличении затрат может приводить к снижению доходов предприятия.

Численность персонала в 2018 году выросла на 4 человека (0,34%), что говорит о необходимости для предприятия новых квалифицированных специалистов. Среднегодовая стоимость основных средств предприятия в 2018 году снизилась на -115470 тыс. руб. или 9,11 % за счет списания. Фондоотдача предприятия в 2018 году выросла на 0,197 пунктов или на

16,38%. Это произошло из-за роста выручки на 5,75%. Рентабельность продаж по чистой прибыли в 2018 году выросла на 1,97 пункта или 84,69%. Это произошло из-за роста выручки предприятия в 2018 году на 5,75%, а также роста чистой прибыли на 10,6%.

Таким образом, в течение всего анализируемого периода предприятие убыточно, это происходит из-за роста себестоимости продаж. В 2018 году в абсолютном выражении себестоимость продаж превышает выручку от продаж. Финансовое состояние исследуемой организации не стабильное.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия. Анализ динамики активов предприятия представлен в таблице 2.

Из таблицы 2 видно, что внеоборотные активы филиала снизились. Так, в 2018 году внеоборотные активы предприятия сократились на 115470 тыс. руб. или на 7,9%. Снижение внеоборотных активов в 2018 году произошло из-за резкого снижения основных средств предприятия на 1145470 тыс. руб.

Оборотные активы предприятия в 2018-м году возросли (+17791 тыс. руб.; +4,11%). Рост оборотных активов наблюдается из-за того, что происходит увеличение такого показателя, как стоимость запасов предприятия (+71113 тыс. руб. или же +38,68%).

В 2018-м году такой показатель, как дебиторская задолженность упал на 13639 тыс. руб., что позитивно в деятельности предприятия. Величина денежных средств снизилась на 35580 тыс. руб., или же на 31,45%.

Величина темпа роста оборотных активов на предприятии больше, чем величина темпа роста внеоборотных активов на 12,07%.

Наличие такого соотношения говорит об ускорении оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 2 – Анализ динамики активов филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение, +/-		Темп роста, %	
				2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1. Внеоборотные активы, тыс. руб.	1391572	1450840	1335370	+59268	-115470	104,26	92,04
Основные средства, тыс. руб.	1247420	1260710 0	1151630	+113596 80	- 1145547 0	1010,65	9,13
Отложенные налоговые активы, тыс. руб.	144152	183736	183736	+39584	0	127,46	100,0 0
Прочие внеоборотные активы, тыс. руб.	0	0	3	0	+3	-	-
2. Оборотные (текущие) активы, тыс. руб.	448664	432617	450408	-16047	+17791	96,42	104,1 1
Запасы, тыс. руб.	148750	183921	255034	+35171	+71113	123,64	138,6 6
НДС, тыс. руб.	0	0	32	0	+32	-	-
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	135291	115314	101675	-19977	-13639	85,23	88,17
Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	2065	0	0	-2065	0	0,00	-
Денежные средства, тыс. руб.	163112	113146	77566	-49966	-35580	69,37	68,55
Прочие оборотные активы, тыс. руб.	-554	20236	16102	+20790	-4134	-3652,71	79,57
Баланс, тыс. руб.	1840240	1883450	1785780	+43210	-97670	102,35	94,81

Анализ динамики пассивов предприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ динамики пассивов филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение, +/-		Темп роста, %	
				2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1. Собственный капитал, тыс. руб.	1690990	1516120	1367720	-174870	-148400	89,66	90,21
2. Добавочный капитал, тыс. руб.	2247850	2283360	2310610	+35510	+27250	101,58	101,19
3. Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	-556859	-767249	-942887	-210390	-175638	137,78	122,89
4. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	8316	8316	90469	0	+82153	100	1087,89
5. Прочие долгосрочные обязательства, тыс. руб.	8316	8316	90469	0	+82153	100	1087,89
6. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	140931	359023	327590	+218092	-31433	254,75	91,24
7. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	141048	359023	327590	+217975	-31433	254,54	91,24
8. Прочие обязательства, тыс. руб.	-117	0	0	+117	0	0	-

Из таблицы 3 видно, что собственный капитал предприятия снизился. Так, в 2018 году собственный капитал предприятия упал в сравнении с 2017 годом на 148400 тыс. руб. или на 9,8%.

Произошел этот процесс из-за того, что в течение всего периода предприятие имело непокрытый убыток, который постоянно растёт и в 2018 году равен -942887 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства компании резко выросли, что можно охарактеризовать негативно. Так, в 2018 году долгосрочные обязательства увеличились в сравнении с 2017 годом на 82153 тыс. руб. или более, чем в 10 раз.

Краткосрочные обязательства компании снизились, что можно охарактеризовать положительно. Так, в 2018 году краткосрочные обязательства упали в сравнении с 2017 годом на 31433 тыс. руб. или же на 8,76%. Величина кредиторской задолженности филиала снизилась на 31433 тыс. руб. Показатель ее в пассивах уменьшился на 0,72%.

Ликвидность и платёжеспособность являются важными показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, эффективность которого напрямую зависит от правильно организованной финансовой структуры предприятия. Анализ коэффициентов ликвидности представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Коэффициенты ликвидности филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Показатель	2017 к 2016	2018 к 2017	2018 к 2016	Абсолютное изменение, +/-		Норматив
				2018 к 2017	2017 к 2016	
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал = Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения / Текущие обязательства)	1,17	0,315	0,236	-0,85	-0,078	>0,2
Коэффициент срочной ликвидности (Ксл = Краткосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочные финансовые вложения + Денежные средства / Текущие обязательства)	2,128	0,692	0,596	-1,43	-0,096	>1
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл = Оборотные активы / Текущие обязательства)	3,183	1,20	1,374	-1,97	0,2	>2
Коэффициент покрытия (Коп = Оборотные активы/Текущие обязательства)	3,006	1,177	1,077	-1,82	-0,1	>1

Согласно таблице 4, соответствует нормативу только показатель коэффициента абсолютной ликвидности (0,236 пункта). В 2018-м году,

данный показатель упал на 0,078.

Коэффициент быстрой ликвидности ниже, чем допустимое значение и в 2018-м году он упал на 0,096. Это может указывать на недостаток ликвидного актива, при помощи которого предприятие способно погашать наиболее срочное обязательство.

Показатель коэффициента покрытия в 2018-м году ниже, чем оптимальное значение, но возрос в сравнении с 2017-м годом на 0,1. Таким образом, предприятие не ликвидно.

Также проанализирована платежеспособность предприятия. Показатель текущей платежеспособности можно считать нормальным, если будет соблюдено условие:

$$A1 + A2 \geq П1 + П2$$

Показатель текущей платежеспособности предприятия за 2018-й год:
 $77566 + 117777 < 327590 + 0$.

На конец 2018-го г. предприятие неплатежеспособно, величина платежного недостатка составила 132247 тыс. руб. (195343 - 327590), обязательство превышает возможность предприятия по погашению в 1,7 раза. Таким образом, предприятие неплатежеспособно.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости исследуемого филиала представлен в таблице 6.

Согласно таблице 6, исследуемое предприятие можно охарактеризовать как достаточно независимое от внешнего финансового источника.

Таблица 5 - Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное изменение, +/-	
				2017 к 2016	2018 к 2017
1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками СОС (Комзсс= Собственные оборотные средства/ Запасы)	2,0688	0,4002	0,4815	-1,669	+0,0813
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($K_{з/с} = \text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал}$)	0,0883	0,2423	0,3057	+0,154	+0,0634
3. Коэффициент автономии ($K_A = \text{Собственный капитал} / \text{Суммарные активы}$)	0,9189	0,805	0,7659	-0,11	-0,0391
4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобильных средств ($K_{м/и} = \text{Оборотные активы} / \text{Внеоборотные активы}$)	0,3224	0,2982	0,3373	-0,0242	+0,0391
5. Коэффициент маневренности ($K_M = \text{Оборотные активы} / \text{Собственный капитал}$)	0,182	0,0485	0,0898	-0,13	+0,0413
6. Индекс постоянного актива (КП = $\text{Внеоборотные активы} / \text{Собственный капитал}$)	0,8229	0,9569	0,9763	+0,134	+0,0194
7. Коэффициент реальной стоимости имущества (КР = $\text{Основные средства} + \text{Сырье} + \text{Незавершенное производство} / \text{Валюта баланса}$)	0,6779	6,6936	0,6449	+6,016	-6,049
8. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (КД = $\text{Долгосрочные пассивы} / (\text{Долгосрочные пассивы} + \text{Собственный капитал})$)	0,0049	0,0055	0,062	+0,0006	+0,0565
9. Коэффициент финансовой устойчивости (Кфу = $\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные кредиты и займы} / \text{Валюта баланса}$)	0,9234	0,8094	0,8166	-0,114	+0,0072
10. Коэффициент концентрации заемного капитала ($K_k = \text{Заемный капитал} / \text{Валюта баланса}$)	0,0811	0,195	0,2341	+0,114	+0,0391

Показатель коэффициента автономии в 2018-м году равен 0,7659. Полученный показатель говорит о наличии оптимального баланса между собственным и заемным капиталом. Так как данный коэффициент выше, чем

нормативное значение 0,5, то заемные средства могут быть компенсированы собственными средствами на предприятии.

Показатель коэффициента автономии упал одновременно с процессом роста такого показателя, как соотношение заемного и собственного капитала, что указывает на то, что снижается финансовая независимость предприятия и повышается риск финансового затруднения в будущий период.

Показатель коэффициента обеспеченности собственным оборотным капиталом равен 3,036, т.е. более трехсот процентов собственного капитала предприятие направило на процесс пополнения оборотных средств.

Показатель коэффициента обеспеченности запасов источниками собственного оборотного капитала ниже, чем нормативное значение, т.е. предприятие является сильно зависимым от заемного источника в процессе формирования оборотного капитала.

Показатель коэффициента соотношения заемного и собственного капитала - 0,3057.

Процесс роста данного коэффициента в динамике на 0,0634 говорит о том, что усиливается зависимость предприятия от внешнего инвестора и кредитора, т.е. о том, что снижается финансовая устойчивость.

Показатель коэффициента маневренности вырос на 0,04 пункта, что может указывать на повышение такого показателя, как мобильность собственного капитала предприятия.

Показатель коэффициента постоянного актива в 2018-м году меньше, чем нормативное значение. То есть, в долгосрочных периодах возможно еще большее снижение такого показателя, как платежеспособность на предприятии.

Следующим этапом является анализ рентабельности. Анализ рентабельности предприятия представлен в таблице 6.

Величина соотношения чистой прибыли и выручки от продаж, то есть рентабельность продаж по чистой прибыли, показывает те поступления, которые остаются у предприятия с каждого рубля реализованных услуг.

Для данного предприятия в 2018-м году этот показатель равен (-10,9%). Это позволяет говорить о том, что предприятие не в состоянии самостоятельным образом профинансировать свои оборотные средства. Предприятие не рентабельно. Все показатели рентабельности исследуемого предприятия снижаются.

Таблица 6 - Анализ рентабельности филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Показатели	2016	2017	2018	Абсолютное изменение, +/-	
				2017 к 2016	2018 к 2017
1. Рентабельность продаж (валовая маржа), %	-11,61	-12,79	-9,12	-1,18	+3,67
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ, %	-11,42	-15,48	-10,77	-4,06	+4,71
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	-9,27	-12,87	-10,9	-3,6	+1,97
4. Рентабельность затрат, %	-10,4	-11,34	-8,36	-0,94	+2,98
5. Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR). Нормальное значение: 1,5 и более.	-	-3520,51	-	-3520,51	+3520,51

Далее проведен прогноз банкротства предприятия за 2018 год по модели Таффлера. Данная модель была разработана по результатам тестирования более ранней модели Альтмана на данных отчетности британских компаний как более соответствовавшая новым экономическим реалиям. Результаты представим в таблице 7.

Из таблицы 7 видно, что для филиала значение Z-счета на 2018 год составило 0,163. Это означает, что вероятность банкротства предприятия высокая.

Таблица 7 - Прогноз банкротства филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Коэффициент	Множитель	Значение	Z-счет
T1	0,53	-0,0984	-0,052
T2	0,13	0,2938	0,038
T3	0,18	0,1834	0,033
T4	0,16	0,9	0,144
Z-счет Таффлера			0,163

Таким образом, по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности филиала видно, что предприятие убыточно в течение всего анализируемого периода. Чистая прибыль имеет отрицательное значение.

Предприятие недостаточно рентабельно, не платежеспособно и имеет низкую финансовую устойчивость. Вероятность банкротства исследуемого в работе предприятия высокая.

2.3 Диагностика финансовой структуры организации

В филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» действует финансовый отдел, который занимается управлением финансами предприятия.

В филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» действует Положение по бюджетированию, которое определяет принципы создания и функционирования системы бюджетного управления филиала и является основным регламентом бюджетного управления. Положение определяет цели, задачи и принципы бюджетирования; виды, формы и сроки формирования плановых и фактических бюджетов филиала, регламент

консолидации бюджетов.

В филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» составляют БДДС, БДР и БКВИ.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) в филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» представлен итоговым бюджетом, отражающим поступление и расходование (выбытие) денежных средств в плановом периоде по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. БДДС разрабатывается на основе операционных бюджетов и инвестиционного бюджета с учетом условий расчетов с контрагентами и переходящих остатков задолженности. При формировании планового/фактического БДДС поступления и выплаты учитываются по кассовому методу.

Бюджет доходов и расходов (БДР) в филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» представлен итоговым бюджетом, содержащим информацию об объемах реализации в плановом периоде, предстоящих затратах и ожидаемых показателях прибыли. При формировании планового/фактического БДР доходы/затраты учитываются по методу начисления.

Бюджет капитальных вложений и инвестиций (БКВИ) в филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» представлен итоговым бюджетом, отражающим объем средств, необходимых для приобретения нематериальных активов, технико-технологического,

административно-управленческого оборудования, зданий и сооружений в плановом периоде.

Процесс планирования ЦФО (центры финансовой ответственности) на исследуемом предприятии проводится в два этапа:

1. Структурными подразделениями по направлениям деятельности создаются такие документы, как локальный план.

2. Разрабатываются и предоставляются в центральную плановую службу предложения, которые связаны с такими процессами, как пересмотр, перераспределение бюджетных капиталов, предполагаемых для того, чтобы выделять средства при недостатке денег, которые необходимы в процессе финансирования разработанных мероприятий.

Финансовая структура исследуемой организации представлена на рисунке 3.

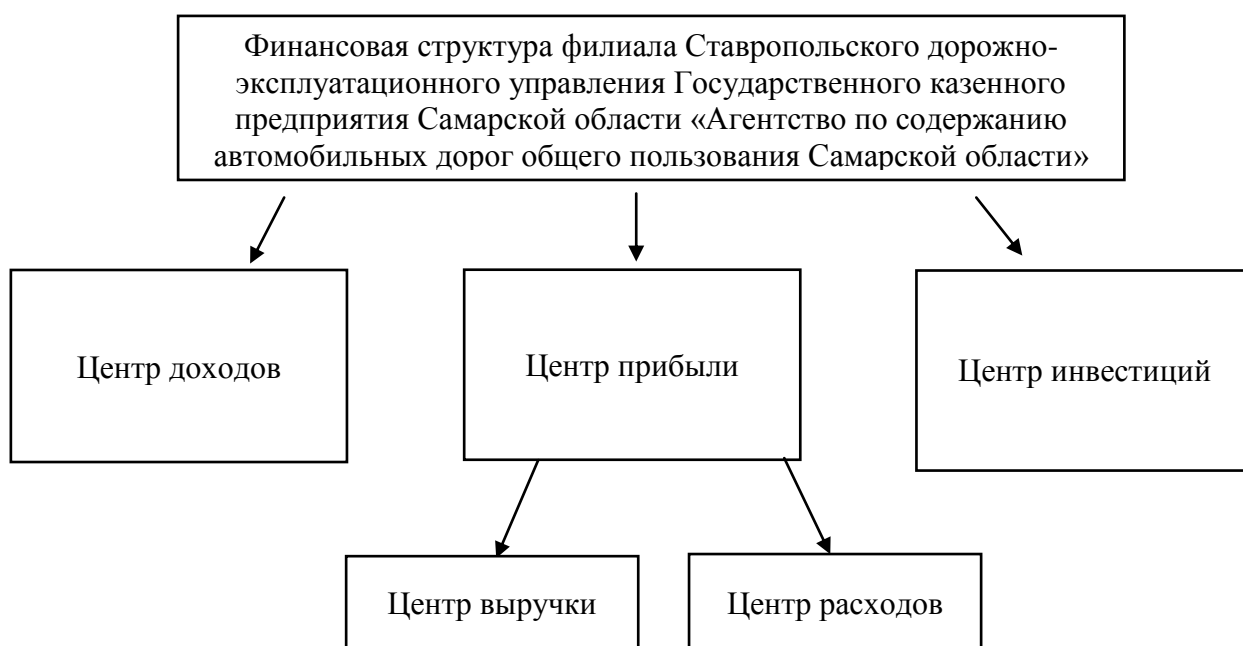


Рисунок 3 - Структура ЦФО филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

В филиале существуют 3 центра финансовой ответственности:

- центр доходов;

- центр прибыли;
- центр инвестиций.

Центр доходов - это подразделение, руководитель которого отвечает только за доходы в процессе своей деятельности. Данное структурное подразделение в исследуемом филиале несет ответственность за процесс получения доходов и имеет все необходимые ресурсы и полномочия, которые влияют на процесс увеличения показателей дохода в пределах своего отдела. Планировка в данном центре проводится с установлением целевого показателя по реализации.

Центр прибыли - структурное подразделение филиала, руководитель которого отвечает одновременно и за расходы (затраты), и за доходы в процессе деятельности. Результаты деятельности центра прибыли оценивают по прибыли, за показатели которой отвечает данный центр. Данный центр состоит из центра выручки и центра расходов. Центр выручки является таким структурным подразделением филиала, от которого в большей степени зависят элементы, определяющие прибыль, объем продаж, продажные цены, переменные и постоянные расходы. Центр расходов занимается обобщением имеющихся данных о расходах. Контролируемый доход центра ответственности прибыли зависит от объемов операции и от того, какой характер они имеют. Он не может ограничиваться лишь доходом от продаж, а включает выручку:

- основного производства;
- вспомогательного производства;
- обслуживающих производств и хозяйств;
- от арендных операций и уступки прав на интеллектуальную собственность и т.д.

Центр инвестиций - это подразделение филиала, руководство которого несет ответственность за процесс использования таких выделенных ему показателей, как инвестиционные ресурсы и показатель уровня прибыли, которые получены при осуществлении деятельности предприятия. Данный

центр несет ответственность за процесс эффективного использования инвестиций и процесс получения прибыли и имеет все необходимые ресурсы и полномочия, которые влияют на показатели прибыльности и окупаемости инвестиций, на процессы увеличения доходов и сокращения расходов в пределах своего отдела.

Процесс распределения предприятия на ЦФО - фундамент созданного в исследуемой организации управленческого учета, который является важнейшим элементом всей системы контроллинга на предприятии.

Процесс целенаправленной подготовки управленческих данных дает возможность их оперативного и максимально полезного использования. Управленческий учет по центрам ответственности является основой построения бюджетирования на предприятии.

Осуществление учета по центрам ответственности дает возможность обеспечения руководства информацией о достижениях плановых показателей и причинах отклонений от них. Основные инструменты по децентрализации предприятия на составляющие для того, чтобы закрепить ответственность включают:

- организационную структуру, которая соответствует реальному распределению полномочий и ответственности в организации;
- производственную структуру;
- бизнес-процессы организации - технологическая схема с наличием сложного производства;
- долю расходов (доходов), которая выделяется центрами ответственности в общих показателях организации.

Также в исследуемом филиале действует система учета, контроля и анализа по центрам ответственности.

Система учета позволяет:

- 1) выделить на предприятии основные виды деятельности (операции);
- 2) для каждого вида деятельности выделить отдельный центр ответственности;

3) для каждого центра ответственности разрабатывать форму бюджета и определять алгоритм расчета. В него входят как плановые, так и фактические показатели;

4) разрабатывать внутренние нормативные документы (документы первичного учета, смету, формы внутренней отчетности);

5) устанавливать взаимодействие между участниками бюджетирования при планировании, выполнении, контроле (в том числе предыдущем), учете и анализе выполнения плановых показателей;

6) внесение изменений и дополнений в приказы: об учетной политике (внутрихозяйственная часть), положение о деятельности центров, штатное расписание и тому подобное.

Чтобы система управления по ЦФО эффективно функционировала в филиале учитывают следующие основные факторы:

1) в процессе выделения ЦФО и формирования бюджета на предприятии обеспечивают соответствие полномочия и ответственности. В бюджеты ЦФО попадает только тот ряд показателей, процесс достижения которого находится в зависимости от такого показателя, как эффективность деятельности его руководства и сотрудников;

2) система по учету в исследуемом предприятии обеспечивает корректное списание расхода на те ЦФО, в которых ряд этих расходов возник, что обеспечивают при помощи отметки кода ответственных подразделений на всех первичных документах (кодирование);

3) система стимулирования обеспечивает наличие связи между материальным вознаграждением руководства ЦФО с рядом достигнутых показателей;

4) расход на процесс поддержания работы системы управления по ЦФО не должен быть более, чем принесенный управлением эффект. Это обеспечивают при помощи анализа такого показателя, как уровень существенности расхода, относящегося к ЦФО;

5) обязанность руководителя центра состоит в составлении смет

(бюджетов) по определенному периоду и представлении отчетности по фактическим затратам и результатам определенной сметы (бюджета).

По результатам диагностики финансовой структуры филиала, сделаны выводы, что финансовая структура филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» является довольно гибкой, но имеет следующие недостатки: за затраты (расходы) исследуемого предприятия отвечает только Центр прибыли (его подразделение), который занимается одновременно и затратами (расходами) и доходами предприятия. Деятельность данного ЦФО в направлении затрат является малоэффективной, что доказывает постоянный рост себестоимости на предприятии, который приводит к отрицательному финансовому результату деятельности исследуемого предприятия.

Сведения о системе управления финансами в исследуемом филиале представим в таблице 8.

Таблица 8 - Сведения о системе управления финансами в филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Наименование	Характеристика наименований
Общее число персонала, который участвует в процессах бюджетирования	13 человек
Поддерживаемый вид бюджета	
Бюджеты по движению денежных капиталов	Состоят из таких процессов, как планирование и сбор данных по ряду исполняемых бюджетов
Прогнозные балансы	Осуществляют лишь сборы данных по исполнению бюджетов
Описание системы бюджетирования	
Число ЦФО (Центры финансовой ответственности)	3 штуки
Вид финансовой структуры	Матричный
Процесс детализации периода планирования	1 месяц

Продолжение таблицы 8

Наименование	Характеристика наименований
Процесс детализации аналитики по бюджетированию	десять уровней
Максимальное использованное количество аналитических разрезов статей в бюджете	12 штук
Общее количество статей по доходам и расходам	140 статей по доходам и расходам
Общее количество статей по поступлению и движению денежного потока	10 статей
Среднее количество действующих долгосрочных договоров	12 штук
Среднее количество партнеров	95 штук
Платежные календари	
Описание платежных календарей	
Горизонты по планированию в месяцах	1 штука
Среднедневное общее количество операций на всех счетах, кассах в течении месяца	109 штук
Общее количество счетов(расчетные, валютные и транзитные)	43

С целью минимизации рисков, которые определены процессами инфляции, и влияющих на показатели финансового состояния организации, в филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» проводят комплекс мероприятий по снижению рисков, представленный:

- анализом финансового риска;
- планированием и оценкой показателей прибыли;
- определением рентабельности организации, показателей платежеспособности и ликвидности предприятия, что дает возможность осуществления оперативного выявления недостатков, присущих деятельности предприятия и своевременной их ликвидации.

Таким образом, филиал Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» - специализированное предприятие, занимающееся

содержанием и ремонтом автодорог (общее пользование), строительством на автодорогах ряда различных сооружений, согласно рамкам государственных заказов.

Финансовое состояние филиала не стабильное. В течение всего анализируемого периода предприятие убыточно, несмотря на рост выручки. Это происходит из-за резкого роста себестоимости продаж. В 2018 году в абсолютном выражении себестоимость продаж превышает выручку. Предприятие убыточно в течение всего анализируемого периода.

Чистая прибыль имеет отрицательное значение (при этом выручка растет, но себестоимость выше, чем выручка). Предприятие недостаточно рентабельно, не платежеспособно и имеет низкую финансовую устойчивость. Вероятность банкротства высокая.

Финансовая структура данного предприятия является довольно гибкой, но имеет следующие недостатки: за затраты (расходы) исследуемого предприятия отвечает только Центр прибыли (его подразделение), который занимается одновременно и затратами (расходами) и доходами предприятия.

Деятельность данного ЦФО в направлении затрат является малоэффективной, что доказывает постоянный рост себестоимости на предприятии, который приводит к отрицательному финансовому результату деятельности исследуемого предприятия.

Поэтому с целью снижения постоянно растущих на предприятии расходов и повышении эффективности деятельности необходимо создание в финансовой структуре предприятия отдельного центра затрат, который будет нести ответственность за расходы предприятия.

3 Совершенствование финансовой структуры предприятия на примере филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

3.1 Мероприятия по совершенствованию финансовой структуры предприятия

С целью снижения постоянно растущих на предприятии расходов и повышении эффективности деятельности необходимо создание в финансовой структуре предприятия отдельного центра затрат, который будет нести ответственность за расходы предприятия.

Центр затрат является первичным очагом аналитического учета, и должен быть организован для осуществления контроля за расходами и должен совпадать с отдельной структурной единицей (цехом, отделом) или может быть ее подразделением.

Центр затрат в исследуемом филиале должен включать отделы, основанные на центрах возникновения расходов. Они будут представлены отдельными структурными подразделениями исследуемой организации, и будут отвечать за организацию нормирования, планирования и учета издержек производства, для осуществления таких важных процессов, как наблюдение, контроль и управление затратами предприятия, а также оценка их использования.

Центр затрат в филиале будет нести ответственность за отдельные стадии кругооборота средств предприятия, которые выделяются с целью планирования и учета затрат на производство, анализа отклонений фактической себестоимости продукции от плановой, выявление резервов производства.

Создание в филиале центров затрат по отношению к основной деятельности предопределяет децентрализацию структуры предприятия в

целом и управленческих функций, в частности. Это означает бесспорное и четкое разделение предприятия на организационные звенья (центры) и обязательное делегирование полномочий по управлению хозяйственными процессами от руководителя предприятия (одного человека) менеджерам низшего уровня (руководителям структурных подразделений, центров ответственности и т.д.). Децентрализованная система управления затратами предприятия, по мнению большинства ученых, гораздо эффективнее чем централизованная.

Организационный процесс построения такой системы в исследуемом филиале будет происходить в несколько этапов:

1. Процесс определения «мест возникновения» расходов (структурные подразделения организации, где возможна организация учета, планирования, нормирования, бюджетирования расходов).

2. Определение «центров ответственности». Структура предприятия может включать несколько «центров ответственности» за расходы. Процесс формирования центров должен быть определен целесообразностью введения руководителя во главе определенной структурной единицы, который будет осуществлять управление и нести персональную ответственность за выполнение показателей.

3. Создание в филиале положений о «центрах ответственности», с обязательным определением влияния, величины ответственности и объектов управленческого учета затрат («мест возникновения» расходов). Децентрализация предприятия дает большую возможность влиять на расходы именно на релевантных стадиях их возникновения. В первую очередь, это обусловлено сокращением пути носителей учетной информации от места их возникновения до первичного звена. Кроме этого, руководитель «центра ответственности затрат» получает детальную информацию по соответствующей возможности более глубокого анализа. При централизованной системе управления затратами такие возможности становятся просто нереальными. В такой ситуации:

- во-первых, замедляется процесс реагирования на отклонения от плановых показателей;

- во-вторых, более проблемным является процесс выявления причин отклонений;

- в-третьих, обычно ответственным за возникновение отклонений является работник, который не имеет полномочий повлиять на негативные процессы, которые могут привести к отклонениям от плана.

Основные задачи центра затрат в исследуемом филиале необходимо свести к следующим:

- сосредоточение ответственности в руках начальника центра, который будет помогать руководству предприятия в процессе планирования и контролирования затрат;

- объединение материальных и трудовых ресурсов, затраты по которым носят однородный характер, тем самым облегчить определение факторов, оказывающих влияние на показатели затрат центра, и процесс выбора баз по распределению затрат по носителям расходов.

Необходимо учитывать, что чаще всего в качестве базы распределения затрат в центрах выбирается загрузка мощностей, поскольку именно она является определяющим фактором величины затрат на производственных участках.

При формировании структуры центров затрат в филиале должны быть предусмотрены компоненты модели управления, представленные:

- моделью по планированию показателя;
- моделью по оценке результата;
- моделью по осуществлению мотивации;
- личной ответственностью руководства центра;
- схемой и рамками подчинения «по вертикали»;
- правилами взаимосвязи ЦФО «по горизонтали».

В процессе внедрения данного центра необходимым является установление адекватного соотношения используемых показателей

результатов деятельности организации и делегированных руководителем подразделения ответственностью.

Организация центра затрат по «местам возникновения» в исследуемом филиале представлена в виде схемы (рис.4).

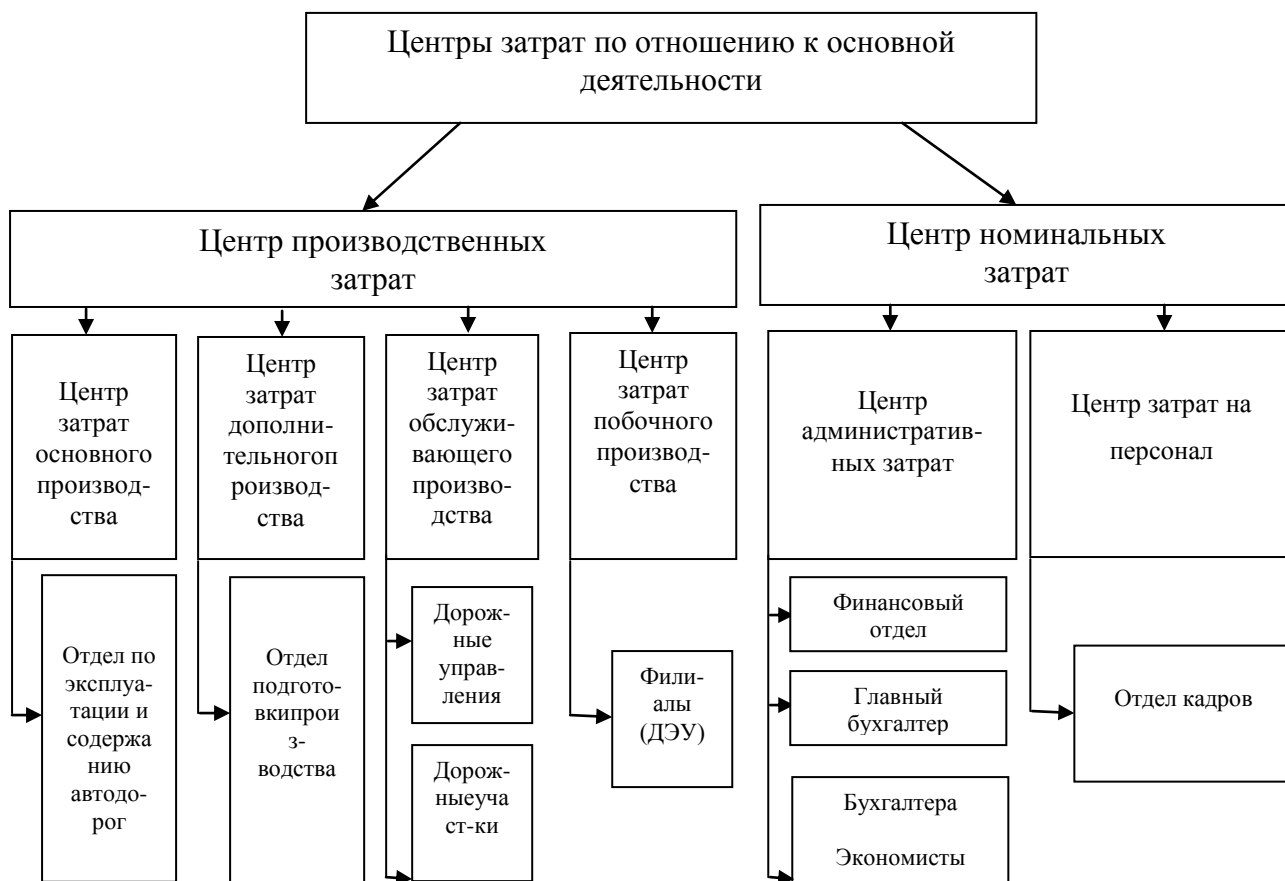


Рисунок 4 - Организация центра затрат по «местам возникновения» в исследуемом филиале

Функционирование центров затрат по местам их возникновения требует также определенных изменений в системе документооборота предприятия и самих носителей учетной информации. В частности, это касается вопроса по разработке носителей отчетной информации, как от руководителей структурных подразделений менеджеру «центра ответственности», так и, собственно, от ответственного лица в центр высшего звена управления.

Кроме этого, целесообразным будет разработка в филиале системы

кодификации затрат предприятия, таким образом, чтобы код затрат включал информацию не только об объекте расходов (отдельная услуга, заказ), но и о «месте» и «центре» их возникновения, основное назначение расходов и др.

Также необходимо создание в центре затрат учета ответственности - системы учета, которая будет обеспечивать контроль и оценку деятельности каждого центра ответственности.

Функционирование в филиале центров затрат по «местам возникновения» имеет определенные особенности, а именно:

- разделение и классификация расходов;
- отражение расходов на аналитических счетах и в сводных регистрах;
- обобщение показателей в отчетных формах;
- деятельность структуры: руководитель – «центр ответственности» - «место (центр) возникновения» расходов.

При создании в филиале центра ответственности за расходами, контролирующими функции по показателям необходимо возложить на руководителя соответствующего структурного подразделения, поэтому возникает потребность в специфическом разделении затрат на контролируемые и неконтролируемые.

Контролируемыми считаются расходы, на которые руководитель имеет непосредственное влияние, то есть, которые можно проконтролировать. Соответственно, неконтролируемые расходы — это те, на которые руководитель, по организационным или техническим причинам, не имеет возможности влияния и контроля.

Разделение затрат на контролируемые и неконтролируемые даст филиалу возможность определять степень риска возникновения непредвиденных расходов, а также выявлять хозяйственные процессы, которые по тем или иным причинам оказались вне ответственности.

Определение эффективности деятельности «центра затрат» в филиале должно основываться на сравнении показателей, поэтому характерной чертой учета расходов по «местам возникновения» должно стать их

разделение на фактические и плановые (стандартные, нормативные). Создание бюджетов расходов является неременным требованием построения такого учета.

Руководитель центра затрат филиала совместно с бухгалтерией и, согласно технологическим особенностям производственного процесса, должен составлять бюджет в соответствии с требованиями, которые стоят перед его центром ответственности. Бюджет должен согласовываться высшим руководством и, в дальнейшем, являться главным документом для сравнения с фактическими показателями.

Работа созданного в филиале центра затрат по «местам возникновения» должна включать в себя процедуры, связанные с отражением (накоплением) плановых затрат предприятия в соответствии с загруженностью производства на аналитических счетах. При этом специфическим является учет отклонений от плановых (нормативных) показателей. Накопленные расходы и отклонения необходимо отражать в управленческом балансе созданного в филиале центра затрат, который и передается вместе с соответствующими пояснениями по выполнению бюджета, руководству предприятия.

Объяснения по отклонениям должны включать информацию об их сущности и причинах. После получения отчета руководство предприятия должно подробно его проанализировать и дать оценку деятельности центра затрат с предложениями по устранению недостатков.

Создание центра затрат по местам возникновения в организации приводит к возникновению необходимости реорганизации самой организации. Помимо этого, также возникает необходимость создания определенной материально-технической базы с целью создать центр затрат. Данные необходимости представлены:

- помещением для сотрудников «центра затрат»;
- оборудованием и принадлежностями, с целью оснащения деятельности данного центра.

Помещения в филиале для создания данного центра можно выделить

без дополнительной траты, в связи с тем, что в конкретный промежуток времени часть зданий заняты на предприятии неэффективно: каждый работник предприятия снабжен своим кабинетом, что во многих случаях является не обоснованным набором их выполняемых функций. Поэтому предлагаем кабинеты работников организации, которые постоянно взаимодействуют при выполнении своей деятельности, объединить в один кабинет, что даст возможность выделения свободных помещений и оборудования этих помещений для деятельности созданного «Центра затрат».

При оснащении помещений (для деятельности «Центра затрат») необходимо приобретение офисной мебели, компьютеров и другой оргтехники. Расходы на приобретение данного инвентаря составят приблизительно 400 тыс. руб. Эти расходы разовые.

Помимо этого, регулярными расходами для обеспечения деятельности «Центра затрат» будут расходы на приобретение различных канцелярских товаров (бумаги, картридж принтера и ксерокса, шариковые ручки и тому подобное). Средний показатель данных затрат составляет приблизительно 5,5 тыс. руб. в месяц. Следовательно, в год – 66 тыс. руб. Заработная плата 1-ого работника «Центра затрат» - 30 тысяч рублей. Заработная плата руководителя «Центра затрат» - 40 тысяч рублей. В созданном «Центре затрат» будут работать девять работников и 1 руководитель.

Следовательно, за год на зарплату руководителя Центра затрат будет потрачено 480 тыс. руб. За год на зарплату остальных 9 сотрудников Центра затрат будет потрачено 3240 тыс. руб. Анализируя это, можно сказать, что процесс реализации на практике создания «Центра затрат» на предприятии требует, как экономических, так и временных затрат. Эти расходы являются экономически целесообразными и обоснованными, так как процесс создания «Центра затрат» на предприятии даст возможность осуществления максимально эффективного управления затратами в организации. Итого затраты составят 4186 тыс. руб. ($400+66+480+3240=4186$). Чтобы узнать, как быстро окупятся вложенные денежные средства в данный Центр, следует

рассчитать период окупаемости.

Период окупаемости – это время, необходимое для того, чтобы суммы, затраченные на инвестиционные проекты, покрыли затраты на сами инвестиции.

Общая формула для расчета периода окупаемости мероприятий:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{cr}}, \quad (1)$$

где PP – период окупаемости в годах;

K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF_{cr} – инвестиционные вложения и проценты по ним.

Инвестиции в создание Центра затрат составят 4186 тыс. руб. Количество лет, в течение которых инвестиционные средства будут заморожены – 1 год.

Предполагаемый годовой денежный поток-22490 тыс. руб. (динамика снижения расходов от мероприятия составит 22490тыс. руб.).

$$4186 / 22490 = 0,18$$

Таким образом, предложенное мероприятие является окупаемым и срок окупаемости составит 0,18 лет или 2,19 месяца.

Итак, процесс создания центра затрат по «местам возникновения» в филиале - весомый шаг предприятия для проведения эффективного процесса управленческого учета затрат, так как процесс создания данного центра даст исследуемой организации, много возможностей, представленных:

- децентрализацией системы управления затратами организации, что способствует углублению информации о сущности и причинах возникновения расходов, дает возможность оперативного реагирования на возникновение негативных последствий ведения деятельности предприятия;
- планированием расходов, что способствует четкому осознанию задач, которые стоят перед руководством «центра затрат»;
- накоплением данных о показателях расходов по «местам их

возникновения»;

- получением информации об отклонениях (положительные, отрицательные отклонения) от планового показателя расходов, а также выявление причин их возникновения;

- оперативным управлением и эффективным контролем затрат организации по «местам их возникновения»;

- анализом эффективности деятельности отделов предприятия и их руководства;

- разработкой совместно с руководством данного центра концепции стратегического управления расходами, основываясь на объективных и обоснованных данных о причинах и местах возникновения затрат в организации.

Внедрение центра затрат в филиале позволит решить значительное количество проблем, возникающих у руководства предприятия, применить децентрализованный подход к определению субъектов ответственности для центров ответственности, создает комплекс условий, которые дают возможность сформировать необходимую отчетность, в связи с потребностями руководителей всех уровней управления, а также увеличит обоснованность управленческих решений, принимаемых на каждом из уровней. Создание центра затрат также позволит связать деятельность конкретных лиц с ответственностью за результаты работы определенного структурного подразделения. Предложенное мероприятие является окупаемым и срок окупаемости составит 0,18 лет или 2,19 месяца.

3.2 Оценка эффективности предложенного мероприятия

С целью определения экономической эффективности предложенного мероприятия рассчитан его эффект.

Предложенное мероприятие по созданию отдельного Центра затрат в финансовой структуре исследуемого предприятия будут способствовать

сокращению не рациональных затрат предприятия и улучшению ее финансового состояния.

А именно можно будет сократить и обосновать, пересмотрев состав и стоимость административных и управленческих затрат.

Коррекция затрат административно-управленческого характера в филиале, возможна по статьям, представленным:

1. Арендой офисного помещения - на данный временной промежуток организацией снимается офисное помещение площадь которого составляет 80 м² с оплатой в тридцать тысяч рублей за один квадратный м² каждый месяц. Учитывая небольшое количество сотрудников, находящихся в данном помещении можно арендовать помещение, имеющее меньшую площадь.

В результате проведения анализа рынка недвижимости можно предложить варианты, имеющие меньшую арендную плату. Таким образом, смена арендованного помещения будет способствовать существенному снижению затрат на аренду.

2. Информационными услугами – данная статья затрат включает оплату услуг управляющего.

Данные расходы возможно уменьшить за счет смены управляющего, дающего наиболее выгодные для предприятия условия, либо же перезаключение договора с действующим управляющим, но с изменением условий договора по снижению платы за предоставляемые им услуги.

Снижение данной статьи затрат даст возможность существенного снижения административно-управленческих затрат.

3. Расходами, необходимыми для содержания офисного помещения – данная статья представлена расходами, необходимыми для осуществления доставки воды, и уборки офисного помещения.

При уменьшении площади офисного помещения произойдет также снижение и расходов на клининг. Расходы необходимые для доставки воды не изменятся.

Административно-управленческие расходы филиала Ставропольского

дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» до мероприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Административно-управленческие расходы филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» до мероприятия

Вид затрат	Сумма (в месяц), тыс. руб.	Сумма (в год), тыс. руб.
Аренда офисного помещения (площадь 80 м ² /30 тыс. руб.)	2400	28800
Зарботная плата административно-управленческого персонала, в том числе:	148	1776
секретарь	18	
бухгалтер	35	
инженер	25	
диспетчер	35	
юрист	35	
Информационные услуги, в том числе:	90	1080
услуги управляющего	90	
Начисленные взносы на заработную плату административно-управленческого персонала	30,7	368,4
Почтовые расходы, услуги по доставке	3,25	39
Расходы на содержание офиса, в том числе:		172,8
Доставка питьевой воды	5,5	
Уборка офисного помещения	8,9	
Итого:	2686,35	32236,2

После внедрения всех рекомендаций в бюджет расходов административно-управленческого характера для исследуемого предприятия необходимо внесение изменений.

Скорректированные административно-управленческие расходы филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего

пользования Самарской области» после мероприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Административно-управленческие расходы филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» после мероприятия

Вид затрат	Сумма (в месяц), тыс. руб.	Сумма (в год), тыс. руб.
Аренда офисного помещения (площадь 40 м ² /15 тыс. руб.)	600	7200
Заработная плата административно-управленческого персонала, в том числе:	148	1776
секретарь	18	
бухгалтер	35	
инженер	25	
диспетчер	35	
юрист	35	
Информационные услуги, в том числе:	70	840
услуги управляющего	70	
Начисленные взносы на заработную плату административно-управленческого персонала	30,7	368,4
Почтовые расходы, услуги по доставке	3,25	39
Расходы на содержание офиса, в том числе:		
Доставка питьевой воды	3,5	112,8
Уборка офисного помещения	5,9	
Итого:	861,35	10336,2

Итак, показатель снижения управленческих расходов в результате предложенного мероприятия для исследуемого предприятия составит 21900 тыс. рублей или на 67,9% от суммы управленческих расходов до внедрения предложенного мероприятия.

Также предложенный для создания в исследуемой компании Центр затрат может скорректировать производственные затраты (себестоимость) за счет уменьшения нерациональных расходов филиала:

А) оптимизацией услуг автотранспортных средств при помощи более эффективного их использования.

Автотранспорт используется филиалом не на полную мощность, поэтому необходимо сокращение количества машин на 30% и увеличение их загрузки (таблица 11).

По результатам оптимизации автотранспортных услуг при помощи более эффективного их использования появиться возможность сокращения числа автомобилей филиала на три машины либо на 30% (темп роста 70%).

Также произойдет сокращение показателя средних затрат при содержании 1-ого автомобиля на 30,1 тысяч рублей либо 25,5% (темп роста 74,5%) и показателя затрат на содержание всех транспортных средств на 530 тысяч рублей, либо 47,4% (темп роста 52,6%).

Таблица 11 - Показатели снижения расходов филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» по автотранспорту за год

№	Показатели	Факт	План	Абсолютное изменение	Темп роста, %
1	Количество автомашин, шт.	10	7	-3	70
2	Показатель средних расходов на процесс содержания одного авто, тыс. руб.	120,2	90,1	-30,1	74,5
3	Показатель расходов на процесс содержания всего транспорта, тыс. руб.	1120	590	-530	52,6

Все это будет способствовать сокращению затрат на транспорт на 530 тысяч рублей с 1120 до 590 тысяч рублей в год.

Б) сокращением расходов на командировки на 60 тысяч рублей, что даст возможность сокращения расходов на командировки и составит 228 тысяч рублей.

Показатели снижения расходов филиала по автотранспорту представлены в виде рисунка 5.

Итак, расходы на процесс обеспечения проживания в гостиницах уменьшится на 60 тысяч рублей. Общие командировочные расходы филиала снизились также на 60 тыс. руб.

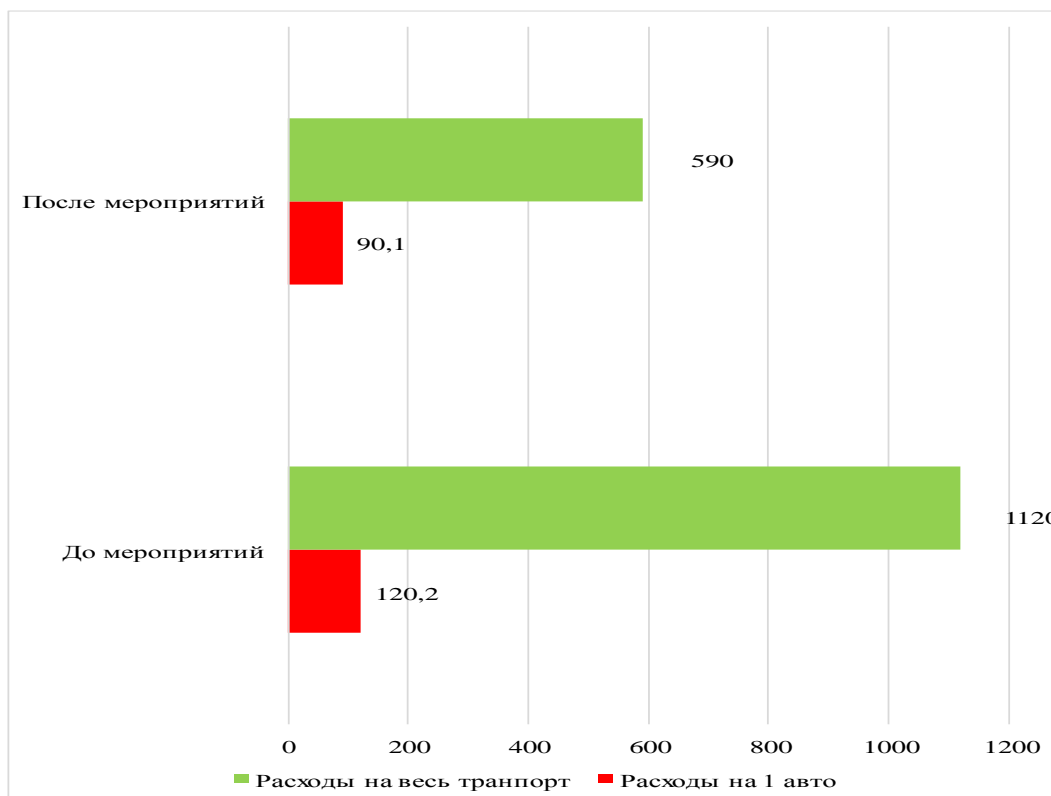


Рисунок 5 – Показатели снижения расходов исследуемого филиала по автотранспорту, тыс. руб.

Командировочные расходы снизятся при помощи использования более дешевых гостиниц для сотрудников, передвижения железнодорожным транспортом, что позволит организации сэкономить. Командировки в г. Санкт-Петербург осуществляют около 20 сотрудников, на 90-100 дней в год.

Снижение расходов на командировки после внедрения рекомендаций представлены в виде таблицы 12.

Таблица 12 - Снижение командировочных расходов филиала Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления ГКП Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» после внедрения мероприятия

№	Показатель	Факт	План	Абсолютное Изменение, +/-	Темп роста, %
1	Количество командированных, чел.	21	21	-	-
2	Количество дней командировки, дни	100	100	-	-
3	Показатель затрат на обеспечение проживания в гостинице, тыс. руб.	260	200	-60	76,9
4	Суточные на человека, тыс. руб.	1,5	1,5	-	-
5	Проезд, тыс. руб.	1,3	1,3	-	-
6	Итого командировочных расходов, тыс. руб.	262,8	202,8	-60	82,77

После внедрения мероприятия в филиале произойдет сокращение нерациональных затрат. Показатели итоговых расчетов эффективности данного мероприятия представим в виде таблицы 13.

Таблица 13 - Расчеты эффективности мероприятия по созданию отдельного Центра затрат в филиале Ставропольского дорожно-эксплуатационного управления Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области», тыс. руб.

Наименование мероприятий	Затраты до	Затраты после	Абсолютное Изменение, +/-	Темп роста, %
Снижение затрат на прочие расходы	59855	59265	-590	99
Снижение затрат управленческие расходы	81459	71122,8	-10336,2	87,3
Итого	141314	130387,8	-10926,2	92,3

После создания в исследуемой организации Центра затрат в финансовой структуре предприятия, который будет нести ответственность за расходы предприятия ожидается снижение расходов на предприятии на 22490

тыс. рублей или 7,7%. А именно, затраты на управленческие расходы упали на 21900 тыс. рублей или 67,9% и на прочие расходы на 590 тыс. руб. или на 1%.

Таким образом, показатель общего снижения расходов в результате создания в филиале Центра затрат в финансовой структуре предприятия, который будет нести ответственность за расходы предприятия составил 22490 тыс. рублей. Предложенное мероприятие является эффективным, так как в результате его внедрения произойдет сокращение затрат предприятия, что будет способствовать улучшению его финансового состояния. Предложенное мероприятие является окупаемым и срок окупаемости составит 0,18 лет или 2,19 месяца

Заключение

Финансовая структура предприятия является действительно эффективным механизмом, который позволяет системе бюджетного управления заработать в полную силу. Финансовая структура предприятия является строго необходимой в системе бюджетного управления, без её наличия невозможно использование бюджетов предприятием. Именно с разработки финансовой структуры начинается процесс внедрения бюджетирования на предприятии. Она является основой для дальнейшего построения системы бюджетного управления.

Центр финансовой ответственности – это отделы, которые могут существовать на предприятии, при этом не совпадая с ее производственной или организационной структурой. В некоторых случаях под одним центром выстраивается своя иерархия из вспомогательных отделений, которые занимаются различными направлениями деятельности организации, что находятся во взаимосвязи и контролируются вышестоящим центром.

Для любой организации правильный учет статей доходов и расходов играет важную роль, позволяя не только сохранить рентабельность предприятия, но и увеличить его доходы. Построение эффективных центров финансовой ответственности – это длительный процесс, который начинается с проведения анализа организации и структуры предприятия.

Наиболее эффективными являются организации, в которых наряду с наличием бюджетирования, центров ответственности в финансовом планировании, а также иерархической структурой, используется принцип децентрализации ответственности. Это связано с тем, что традиционный подход к деятельности предприятия большую роль отводит анализу ошибок линейных менеджеров.

Государственное казенное предприятие Самарской области «Агентство по содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области» - специализированное предприятие, занимающееся содержанием и

ремонт автодорог (общее пользование), строительством на автодорогах ряда различных сооружений, согласно рамкам государственных заказов.

Финансовое состояние филиала не стабильное. В течение всего анализируемого периода предприятие убыточно, несмотря на рост выручки. Это происходит из-за резкого роста себестоимости продаж.

В 2018 году в абсолютном выражении себестоимость продаж превышает выручку от продаж.

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности исследуемого филиала можно сделать следующие выводы. Предприятие убыточно в течение всего анализируемого периода.

Чистая прибыль имеет отрицательное значение (при этом выручка растет, но себестоимость выше, чем выручка). Предприятие недостаточно рентабельно, не платежеспособно и имеет низкую финансовую устойчивость. Вероятность банкротства высокая.

Проведя диагностику финансовой структуры филиала, мы пришли к выводу, что финансовая структура данного предприятия является довольно гибкой, но имеет следующие недостатки: за затраты (расходы) исследуемого предприятия отвечает только Центр прибыли (его подразделение), который занимается одновременно и затратами (расходами) и доходами предприятия.

Деятельность данного ЦФО в направлении затрат является малоэффективной, что доказывает постоянный рост себестоимости на предприятии, который приводит к отрицательному финансовому результату деятельности исследуемого предприятия.

Поэтому с целью снижения постоянно растущих на предприятии расходов и повышении эффективности деятельности необходимо создание в финансовой структуре предприятия отдельного Центра затрат, который будет нести ответственность за расходы предприятия.

Внедрение центра затрат в филиале позволит решить значительное количество проблем, возникающих у руководства предприятия, применить децентрализованный подход к определению субъектов ответственности для

центров ответственности, создает комплекс условий, которые дают возможность сформировать необходимую отчетность, в связи с потребностями руководителей всех уровней управления, а также увеличит обоснованность управленческих решений, принимаемых на каждом из уровней. Создание центра затрат также позволит связать деятельность конкретных лиц с ответственностью за результаты работы определенного структурного подразделения.

После создания в исследуемой организации Центра затрат в финансовой структуре предприятия, который будет нести ответственность за расходы предприятия произойдет снижение затрат на предприятии на 10926,2 тыс. рублей или 7,7%. А именно, затраты на управленческие расходы упали на 10336,2 тыс. рублей или 12,7% и на прочие расходы на 590 тыс. руб. или на 1%. Показатель общего снижения затрат в результате создания в филиале Центра затрат в финансовой структуре предприятия, который будет нести ответственность за расходы предприятия составил 10926,2 тыс. рублей или 7,7%.

Таким образом, предложенное мероприятие является эффективным, так как в результате его внедрения произойдет сокращение затрат предприятия, что будет способствовать улучшению его финансового состояния.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" // "Собрание законодательства РФ", 16.02.1998, N 7, ст. 785.
2. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018) "О бухгалтерском учете" // "Собрание законодательства РФ", 12.12.2011, N 50, ст. 7344.
3. Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // "Собрание законодательства РФ", 28.10.2002, N 43, ст. 4190.
4. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.03.2018) "О формах бухгалтерской отчетности организаций" // "Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти", N 35, 30.08.2010.
5. Приказ Минпромэнерго РФ N 57, Минэкономразвития РФ N 134 от 25.04.2007 "Об утверждении Методических рекомендаций по составлению плана (программы) финансового оздоровления" // "Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ", N 9, сентябрь, 2007 (ч. II) (Рекомендации).
6. Агапова Т.А. Бюджетирование: учебное пособие / Т.А. Агапова, - Москва: Изд-во «КноРус», 2016. - 312 с.
7. Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие / Н.А. Адамов, - Санкт-Петербург: «Питер», 2015. - 136 с.
8. Аксенова В.О. Бюджетирование - теория и практика: учебное пособие/ Л.С. Шаховская, - Москва: Изд-во «КноРус», 2016. - 396 с.
9. Бабич Т. Н., Козьева И. А., Вертакова Ю. В., Кузьбожев Э. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка/ Бабич Т. Н., Козьева И – Инфра-М, 2016. –336 с.
10. Бурлаков Г.А. Бюджетирование. Финансы под жестким контролем: Бизнес-курс: учебное пособие / Г.А. Бурлаков, - Москва: Изд-во «М», 2015. - 92 с.

11. Бурнов Г.Н. Бюджетирование: шаг за шагом. / Г.Н. Бурнов, О.И. Кузнецова. - Москва: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2016. - 268 с.
12. Бурцев В.В. Финансовый менеджмент / В.В. Бурцев // Через бюджетирование к эффективному менеджменту. - 2018. - №12. - С.33-36.
13. Быков В. Бюджетирование на Предприятии. – М.: Инфра-М, 2016. – 934 с.
14. Вахрушина М. Бюджетирование и управленческий контроль / М. Вахрушина // Бухгалтерское приложение к газете «Экономика и жизнь». – 2018. – № 45. – С. 12-19.
15. Виткалова А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. / А.П. Виткалова, Д.П. Миллер. - Москва: Изд-во «Дашков и Ко», 2017. - 128 с.
16. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: учебное пособие / О.Н. Волкова, - Москва: Изд-во «Финансы и статистика», 2015. - 272 с.
17. Горемыкин В.А. Финансовый план и бюджет предприятия в бизнес-планировании / В.А. Горемыкин // Справочник экономиста. - 2016. - № 13. - С. 14-22.
18. Иванов Р.П. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи / Р. Иванов // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №1. - С. 75-80.
19. Ивахник Д.А. Финансовый директор / Д.А. Ивахник // Выбор оптимального бюджета. - 2017. - №6. - С. 24.
20. Карпов А.Н. Автоматизация бюджетирования управленческого учета с использованием ПК «Интеграл»: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», - 2014. - 176 с.
21. Карпов А.Н. Бюджетирование, как инструмент управления. Книга 1: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2016. - 400 с.

22. Карпов А.Н. Бюджетный комитет предприятия. Книга 7: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2016. - 208 с.
23. Карпов А.Н. Регламент системы бюджетирования. Книга 2: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2016. - 472 с.
24. Карпов А.Н. Роль генерального директора в бюджетировании. Книга 6: учебное пособие / А.Н. Карпов. - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2016. - 208 с.
25. Карпов А.Н. Роль финансовой дирекции в бюджетировании. Книга 5: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2016. - 256 с.
26. Карпов А.Н. Технология постановки бюджетирования в предприятия. Книга 8: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2017. - 336 с.
27. Карпов А.Н. Финансовая модель бюджетирования. Книга 3: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2016. - 528 с.
28. Карпов А.Н. Финансовая структура предприятия. Книга 4: учебное пособие / А.Н. Карпов, - Москва: Изд-во «Результат и качество», 2017. - 352 с.
29. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебное пособие / В.Э. Керимов, - Москва: Изд-во «Дашков и Ко», - 2017. - 476 с.
30. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: учебное пособие / О.С. Красова, - Москва: Изд-во «Омега-Л», 2017. - 176 с.
31. Кузьмина М.С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие / М.С. Кузьмина, - Москва: Изд-во «КноРус», 2017. - 248 с.

32. Ларионова, А.А. Бюджетирование на предприятиях индустрии туризма / А.А. Ларионова // Финансовый менеджмент. - 2018. - №3. - С. 38-47.
33. Леготина Ю.В. Финансы предприятий: задания и методические указания к практическим занятиям / Ю.В. Леготина, - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2016. - 31 с.
34. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и бюджетирование: учебное пособие / О.В. Рыбакова, - Москва: Изд-во «РАГС», 2014. - 232 с.
35. Тимашкова Н.А. Бюджет глазами исполнителя / Н.А. Тимашкова // Наука ЮУрГУ. Секции социально-гуманитарных наук: материалы 62-й науч. конф. - Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2015. - Т. 2. - С. 275-277.
36. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. - Москва: Изд-во «Финансы и статистика», 2017. - 398 с.
37. Чаусов В.В. Бюджетирование деятельности банка / В.В. Чаусов // Бухгалтерия и банки. - 2016. - №11. - С. 22-25.
38. Шилоносова Н.В. Финансы предприятий: задания и методические указания к курсовой работе / Н.В. Шилоносова, - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2016. - 16 с.
39. Чиненов М. В., Семибратов В. С. Бюджетное планирование и прогнозирование / Чиненов М. В. Семибратов В. С.– М.: Дельта, 2016. – 118 с.
40. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 1168 с.
41. Чушкаев Д.А. Формирование системы бюджетирования на предприятиях агропромышленного комплекса (АПК) / Чушкаев Д. А// Карельский научный журнал. – 2017. – № 1 – 37с.
42. Хруцкий В.Е. Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового

планирования. / Хруцкий В. Е. Гамаюнов В.В. –2-е изд., перераб. и доп. –М.: Финансы и статистика, – 2017. –236с.

43. Юсупова С.Я. Бюджетирование в системе управления / С.Я. Юсупова. // Бухгалтерский учет. - 2017. - №8. - С. 59-63.

44. Юпчук Н.В Совершенствование бюджетирования и планирования в системе развития менеджмента / Н.В. Юпчук // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – №1 (37). – 2015. – С. 90-99.

45. Янон И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь. Французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология: В 2-х т. –Т. I: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 2017. – 784 с.

46. Яковлева Г.Ю. Организация процесса бюджетирования на предприятии / Буторина Г.Ю., Е.С. Завьялова, Н.Н. Новикова// Международный научно-исследовательский журнал Scienceandworld – 2016. –№ 2 (2). – С. 15–19.

47. Ярощук А. Постановка системы бюджетирования на предприятии / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2016. – № 2. – С. 4–5.

48. Яруни Н., Л. Постановка системы бюджетирования / Л. Горбачёва // Финансовая газета. 2015. – № 20. – С. 5–6.

49. Рыжакина, Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования / Т. Рыжакина // Финансовая газета. 2017. – № 24. – С. – 3–4.

50. Седанов А.А Организация процесса бюджетирования на предприятии/ Седанов А.А // Журнал Инновационное образование и экономика. – № 20. – 2016. – С. 35-40.

51. Azmi F. Strategic Human Resource Management, Volume 1: Text and Cases. - Cambridge University Press, 2019. — 341 p.

52. Beardwell J., Thompson T. Human Resource Management: A Contemporary Approach. - 8th ed. — Pearson, 2017. — 688 p.

53. Dessler G. Human Resource Management. - 15th ed. — Pearson, 2016. — 720 p.

54. Edwards T., Rees C. International Human Resource Management: National Systems and Multinational Companies. - 3rd ed. — Trans-Atlantic Publications, 2016. — 352 p.

55. Gerhart B. et al. Fundamentals of Human Resource Management. 7th Edition. — McGrawHillHigherEducation, 2018. — 577 p.

Основные типы центров финансовой ответственности [26, с. 148]

№ п/п	Наименование ЦФО	Характеристика
1.	Центр доходов	<p>Это центр финансовой ответственности, влияющий только на доходы от своей деятельности. Это ЦФО, имеющий право что-либо продавать и полномочия использовать это право по своему усмотрению, чтобы влиять на выручку от продажи того, что он имеет право продавать. Чаще всего, это отделы активных продаж в составе предприятия. Конечно, затраты есть всегда. Даже у центра доходов. Каждый наш шаг связан с какими-то затратами. Но в центре доходов затраты либо незначительны и, как говорят физики, ими можно пренебречь, либо руководители таких ЦФО на них повлиять не в силах.</p>
2.	Центр затрат	<p>Это центр финансовой ответственности, влияющий только на затраты, возникающие в результате его деятельности. Это зеркальная ситуация. У центра затрат доходов нет и в принципе быть не может либо они от него не зависят. Такое тоже бывает. А вот величина затрат, которые есть всегда, находится в его полной власти. И центр затрат имеет право распоряжаться своими затратами по своему усмотрению, чтобы их, разумеется, сократить до предела, но при условии решения тех задач, для которых эти затраты и предназначены. Например, служба персонала ничего не продает, но отвечает за свои затраты, прописанные в бюджете на персонал (на обучение сотрудников, оценку персонала, привлечение внешних консультантов, услуги кадровых агентств и др.). Но, главное, служба персонала имеет полномочия эти затраты сокращать или увеличивать в рамках бюджета, чтобы решать поставленные задачи наиболее эффективно и результативно. И именно за это отвечает. И поэтому служба персонала – центр затрат. Казалось бы, все понятно. Но здесь есть некоторые нюансы. В зависимости от специфики деятельности выделяют несколько типов центров затрат.</p>
2.1.	Центр нормативных затрат	<p>Это центр финансовой ответственности, влияющий на соблюдение нормативов затрат, но не на общие затраты, связанные с его деятельностью. Например, если увеличивается объем продаж, то естественно будут увеличиваться и объемы производства продукции, и объемы закупок сырья и материалов. Но тогда и затраты, связанные с производством и закупками, тоже поползут вверх. Но производственные и закупочные подразделения за это отвечать не могут, так как это не от них зависит. А отвечать они могут (и должны) за нормативные затраты, рассчитанные на единицу выпускаемой или закупаемой продукции.</p>

Продолжение Приложения А

2.2.	Центр управленческих затрат	Это центр финансовой ответственности, влияющий на общий уровень расходов, запланированных в бюджете (не будем пока делать различий между понятиями затраты и расходы, хотя, строго говоря, это не совсем одно и то же). Например, это могут быть опять же служба персонала или отдел маркетинга и рекламы. У них есть свой бюджет расходов, и они отвечают за его соблюдение и желательно экономию.
2.3.	Центр инвестиционных затрат	Это центр финансовой ответственности, влияющий на уровень инвестиционных расходов, связанных с приобретением или совершенствованием активов предприятия. Это значит, что эти затраты не учитываются при расчете прибыли, а финансирование осуществляется из прибыли за счет инвестиционного бюджета. Например, подразделение, которое занимается разработкой и изготовлением новых видов продукции – это центр инвестиционных затрат (не путать с центром с центром инвестиций). Например, на предприятии это может быть конструкторский отдел, где происходит полный цикл работ по созданию новых продуктов – от эскиза до изготовления опытных образцов.
3.	Центр прибыли	Центр финансовой ответственности, влияющий как на доходы, так и на расходы, связанные с его деятельностью. Но мы знаем, что, если из доходов вычесть расходы, то получаем какую-то прибыль. Получается, что центр прибыли может влиять на прибыль как «сверху» (через доходы), так и «снизу» (через расходы) и, стало быть, должен отвечать за всю прибыль, которая от него зависит. Например, предприятие в целом или бизнес-единица в составе корпорации – это центры прибыли, так как они отвечают за размер чистой прибыли от своей деятельности. Вроде все понятно. Но здесь вновь возникают нюансы. Ведь не все же могут отвечать за чистую прибыль. Есть и другие виды прибыли: операционная, валовая, маржинальная
3.1.	Центр маржинального дохода	Это центр финансовой ответственности, влияющий на свои доходы и на свои прямые затраты, связанные только с его деятельностью. Поэтому мы получаем не чистую прибыль, а что-то другое: маржинальную, валовую, контролируемый вклад в прибыль. Например, если департамент маркетинга и продаж включает в себя отделы продаж (центр доходов), закупок (центр затрат) и маркетинга (центр затрат), то его можно было бы назвать центром маржинального дохода, так как он отвечает лишь за свой контролируемый вклад в прибыль (выручка минус затраты на закупку и маркетинг). Но мы не будем этого делать, а будем называть все ЦФО такого рода центрами прибыли, имея в виду, что прибыль у них будет у каждого своя, и считаться она будет по-разному.

Окончание Приложения А

4.	Центр инвестиций	<p>Центр финансовой ответственности, влияющий не только на прибыль, но и на отдачу от инвестиций в свою деятельность. А раз так, то руководители центра инвестиций имеют право эти самые инвестиции делать и принимать решения о том, как это сделать получше, чтобы и отдача от них была побольше. Понятно, что центром инвестиций является предприятие в целом, если ей эти инвестиции никто сверху не навязывает и не запрещает. Либо центром инвестиций в рамках своего инвестиционного бюджета может быть бизнес-единица в составе корпорации, если управляющая предприятие ей это разрешает делать. Тогда руководители центра инвестиций, кроме прибыли, отвечают еще и за показатели эффективности инвестиций, например, коэффициент рентабельности инвестиций, коэффициент эффективности инвестиций, период окупаемости инвестиций, экономическая добавленная стоимость и другие.</p>
----	------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018 г.

Организация ГКП Самарской области "АСАДО" Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
 Деятельность по эксплуатации автомобильных дорог и автомагистралей
 Организационно-правовая форма/форма собственности Государственное по ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____
 Местонахождение (адрес) 443070, Самарская область, г. Самара, ул. Авроры, 72

Коды		
0710001		
25	01	2019
14561759		
6321075658		
52.21.22		
65142		13
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На <u>1</u> декабря 20 <u>18</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	1151630	1267100	1247420
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	183736	183736	144152
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	1335370	1450840	1391572
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	255034	183921	148750
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	32		
	Дебиторская задолженность	101675	115314	135291
	Финансовые вложения			2065
	Денежные средства	77566	113146	163112
	Прочие оборотные активы	16102	20236	-554
	Итого по разделу II	450409	432617	448664
	БАЛАНС	1785780	1883450	1840240

Продолжение Приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 2018 г. ³	На 31 декабря 2017 г. ⁴	На 31 декабря 2016 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	2310610	2283360	2247850
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-942887	-767249	-556859
	Итого по разделу III	1367720	1516120	1690990
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	9964	8316	8316
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства	80505		
	Итого по разделу IV	90469	8316	8316
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	327590	359023	141048
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства			-117
	Итого по разделу V	327590	359023	140931
	БАЛАНС	1785780	1883450	1840240

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 2018 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2018
Организация <u>ГКП Самарской области "АСАДО"</u>	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД		
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	14561759		
Вид экономической деятельности	ИНН	6321075658		
<u>Деятельность по эксплуатации автомобильных дорог и автомагистралей</u>	по ОКВЭД	52.21.22		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Государственное</u>	по ОКФС/ОКФП	65142	13	
предприниматель / Частная собственность	по ОКЕИ	384		
Единица измерения: тыс. руб.				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>год</u>	
		20 <u>18</u> г. ³	20 <u>17</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	1611880	1524210
	Себестоимость продаж	(1677500)	(1624590)
	Валовая прибыль (убыток)	-65619	-100378
	Коммерческие расходы	(0)	(0)
	Управленческие расходы	(81459)	(94576)
	Прибыль (убыток) от продаж	-147078	-194954
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	1758	3509
	Проценты к уплате	(0)	(67)
	Прочие доходы	31506	3219
	Прочие расходы	(59855)	(47646)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(173669)	(235939)
	Текущий налог на прибыль	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(0)	(7604)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	(0)	39584
	Изменение отложенных налоговых активов	(1648)	(0)
	Прочее	(322)	115
	Чистая прибыль (убыток)	(175639)	(196470)

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.

Окончание Приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 2017 г.

			Коды
	Форма по ОКУД		0710002
	Дата (число, месяц, год)	31 12 2017	
Организация <u>ГКП Самарской области "АСАДО"</u>	по ОКПО		14561759
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		6321075658
Вид экономической деятельности <u>Деятельность по эксплуатации автомобильных дорог и автомагистралей</u>	по ОКВЭД		52.21.22
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Государственное</u>	по ОКОПФ/ОКФС	65142 13	
предприниматель / Частная собственность	по ОКЕИ		384
Единица измерения: тыс. руб.			

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>год</u> 20 <u>17</u> г. ³	За <u>год</u> 20 <u>16</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	1524210	1415580
	Себестоимость продаж	(1624590)	(1492520)
	Валовая прибыль (убыток)	(100378)	(76938)
	Коммерческие расходы	(0)	(0)
	Управленческие расходы	(94576)	(87393)
	Прибыль (убыток) от продаж	(194954)	(164331)
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	3509	14801
	Проценты к уплате	(67)	(0)
	Прочие доходы	3219	1967
	Прочие расходы	(47646)	(14093)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(235939)	(161656)
	Текущий налог на прибыль	(0)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(7604)	(1888)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	39584	(133)
	Изменение отложенных налоговых активов	(0)	30577
	Прочее	115	(13)
	Чистая прибыль (убыток)	(196470)	(131225)

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.

Основные технико-экономические показатели деятельности
Государственного казенного предприятия Самарской области «Агентство по
содержанию автомобильных дорог общего пользования Самарской области»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2018-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	1415580	1524210	1611880	196300	13,87	87670	5,75
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1492520	1624590	1677500	184980	12,39	52910	3,26
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	76938	-100378	-65619	- 142557	-185,29	34759	- 34,63
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	87393	94576	81459	-5934	-6,79	-13117	- 13,87
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	164331	-194954	-147078	- 311409	-189,50	47876	- 24,56
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	131225	196470	175639	44414	33,85	-20831	- 10,60
8. Основные средства, тыс. руб.	1151630	1267100	1151630	0	0,00	- 115470	-9,11
9. Оборотные активы, тыс. руб.	448664	432617	450409	1745	0,39	17792	4,11
10. Численность ППП, чел.	1198	1196	1200	2	0,17	4	0,33
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	353074, 56	360522, 24	386928	33853, 44	9,59	26405, 76	7,32
12. Производително сть труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1181,62	1274,42	1343,23	161,61	13,68	68,81	5,40
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	294,72	301,44	322,44	27,72	9,41	21,00	6,97
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,23	1,20	1,40	0,17	13,87	0,20	16,36

Окончание Приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,16	3,52	3,58	0,42	13,43	0,06	1,57
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	11,61	-12,79	-9,12	-20,73	-178,60	3,67	-28,66
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	10,40	-11,34	-8,36	-18,76	-180,39	2,98	-26,26
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	111,61	112,79	109,12	-2,48	-2,23	-3,67	-3,25