

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бюджетирование как способ управления организацией

Студент

Е.В. Баранов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.П. Данилов

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Бюджетирование как способ управления организацией».

Актуальность исследования заключается в том, что бюджетирование позволяет снизить нерациональное использование средств организации, а также более грамотно распределять их за счёт своевременного планирования хозяйственных операций, движения товарно-материальных потоков и денежных средств, контроля их фактического исполнения.

Целью данной работы является анализ бюджетирования финансовой деятельности при управлении ГБУЗ СО «ТГДКБ», изучение особенностей этой системы и разработка рекомендаций, способствующих повышению эффективности этой системы.

Объектом исследования является система бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ».

Предметом исследования выступает - формирование, организация и влияние системы бюджетирования в данной организации.

Задачи исследования: рассмотреть понятие бюджета, принципы бюджетного управления; охарактеризовать этапы процесса бюджетирования; представить классификацию бюджетов и методы их составления; охарактеризовать деятельность бюджетного учреждения; проанализировать организацию финансового планирования и ведения бухгалтерского учета; раскрыть организацию учета доходов и расходов в ГБУЗ СО «ТГДКБ»; предложить мероприятия по внедрению процессно-ориентированного и скользящего методов финансового планирования оценить показатели предложенной системы бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Для того, чтобы повысить эффективность процесса организации бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ» предлагается внедрить методы процессно-ориентированного и скользящего бюджетирования в систему финансового планирования организации.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 4  |
| 1 Теоретические аспекты бюджетирования финансовой деятельности как<br>способа управления организацией .....  | 6  |
| 1.1 Понятие бюджета, принципы бюджетного управления.....   | 6  |
| 1.2 Этапы процесса бюджетирования, классификация бюджетов и методы<br>их составления.....                    | 10 |
| 2 Анализ бюджетирования финансовой деятельности при управлении ГБУЗ<br>СО «ТГДКБ».....                       | 17 |
| 2.1 Общая характеристика деятельности ГБУЗ СО «ТГДКБ» .....  | 17 |
| 2.2 Организация финансового планирования и ведения бухгалтерского<br>учета.....                              | 24 |
| 2.3 Анализ учета доходов и расходов в ГБУЗ СО «ТГДКБ» .....  | 28 |
| 3 Пути совершенствования бюджетирования финансовой деятельности для<br>целей управления ГБУЗ СО «ТГДКБ»..... | 33 |
| 3.1 Мероприятия по внедрению процессно-ориентированного и .....  | 33 |
| скользящего методов финансового планирования.....  | 33 |
| 3.2 Эффективность показателей предложенной системы бюджетирования<br>ГБУЗ СО «ТГДКБ» .....                   | 36 |
| Приложение А Полномочия и ответственность участников процесса<br>бюджетирования.....                         | 50 |
| Приложение Б Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ» .....  | 53 |

## Введение

Актуальность исследования. Бюджетирование позволяет снизить нерациональное использование средств организации, а также более грамотно распределять их за счёт своевременного планирования хозяйственных операций, движения товарно-материальных потоков и денежных средств, контроля их фактического исполнения.

Основная цель создания системы бюджетирования - решение задач планирования финансов по разным направлениям деятельности предприятия.

Эти задачи реализуются путём построения системы всяческих бюджетов на предприятии: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет заработной платы, бюджет дебиторской и кредиторской задолженности и прочих.

Система бюджетирования помимо планирования и прогнозирования различных бюджетных показателей также содержит фактические данные об исполнении бюджетов, что позволяет проводить анализ соответствия и отклонений фактических и плановых показателей для принятия необходимых управленческих решений.

Ведение бюджетирования становится всё более актуально. Как правило, системой бюджетирования пользуются различные предприятия, целью которых является не только извлечение и максимизация прибыли, но и повышение качества и уровня внутреннего финансового контроля для минимизации издержек в будущем.

Целью данной работы является анализ бюджетирования финансовой деятельности при управлении ГБУЗ СО «ТГДКБ», изучение особенностей этой системы и разработка рекомендаций, способствующих повышению эффективности этой системы.

Объектом исследования является система бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ».

Предметом исследования выступает - формирование, организация и влияние системы бюджетирования в данной организации.

Основная цель данной выпускной квалификационной работы достигается путём решения поставленных задач:

- рассмотреть понятие бюджета, принципы бюджетного управления;
- охарактеризовать этапы процесса бюджетирования;
- представить классификацию бюджетов и методы их составления;
- охарактеризовать деятельность бюджетного учреждения;
- проанализировать организацию финансового планирования и ведения бухгалтерского учета;
- раскрыть организацию учета доходов и расходов в ГБУЗ СО «ТГДКБ»;
- предложить мероприятия по внедрению процессно-ориентированного и скользящего методов финансового планирования
- оценить показатели предложенной системы бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Методологической базой в выпускной квалификационной работе послужили научные труды отечественных авторов по актуальным проблемам в области управления предприятиями и повышения эффективности системы бюджетного управления.

При написании работы использовались такие методы как: статистические, графические, анализ, синтез, конкретизация, системный анализ, сравнение, классификация.

Новизна исследования заключается в обосновании применения в высших учебных заведениях процессно-ориентированного и скользящего методов финансового планирования и бюджетирования.

Данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка источников и приложения.

# **1 Теоретические аспекты бюджетирования финансовой деятельности как способа управления организацией**

## **1.1 Понятие бюджета, принципы бюджетного управления**

Основополагающим базисом управленческого учета, бесспорно, можно назвать технологии и инструментарий, с помощью которых можно измерять коэффициенты и показатели компании, отражающие эффективность её функционирования. То, насколько результативными являются полученными показатели, также входит в базис управленческого учёта.

Очевидно, что каждому финансовому менеджеру, желающему эффективно управлять процессами, входящими в зону его ответственности, необходим такой инструмент, который бы помог ему видеть реальную картину о финансово-хозяйственной деятельности организации; ему необходима полная и достоверная текущая информация в первую очередь о том, каковы результаты финансовой деятельности организации, а также о её внутренних процессах, денежных и материальных потоках [12, с. 45].

В ситуации, когда необходимо провести сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей, среди функций бюджета можно выделить следующие: анализ и оценка деятельности организации, а также контроль [11, с. 12].

Существует положение о бюджетировании, зачастую в каждой фирме оно принято на усмотрение менеджмента компании. Этот документ очень полезен финансовым менеджерам, так как с его помощью они могут получить информацию об основных принципах внутренней системы финансового планирования, о целях, структуре системы и о перечне задач. Также этот документ полезен тем, что в нём обычно отражается полная информация о сотрудниках, участвующих в системе организации финансового планирования, описываются функции этих менеджеров и их зона ответственности; также в нём можно получить информацию о формах

отчётности, необходимых для корректного составления бюджета и о том, как необходимо отображать данные, полученные в ходе анализа [7, с.112].

Любая организации стремится функционировать эффективно, и роль бюджета для достижения этой цели в данном случае является одной из главных. Ведь именно с помощью показателей эффективности, которые можно рассчитать, основываясь на документах, содержащихся в бюджетной отчётности, менеджмент принимает решения.

В системе бюджетирования в роли входящей информации, на основании которой можно делать прогнозы и давать рекомендации, выступают исторические данные, целевые показатели, сценарные условия, лимиты и другие параметры, которые были сформированы с помощью системы текущего планирования [3, с.32].

Также существует классификация видов организации финансового планирования по времени и срокам, которая отражена в Таблице 1.

Таблица 1 – Виды финансового планирования по времени

| Вид планирования                              | Характеристика вида планирования   |
|---|--|
| Оперативное (текущее, краткосрочное)          | рассчитывается на срок до одного года, также его принято называть сметным планированием или бюджетированием. Планирование данного типа может дать характеристику основной деятельности, оно напрямую связано с достижением целей компании  |
| Тактическое (административное, среднесрочное) | зачастую служит для формирования картины бюджета организации от одного года до трёх лет; в главные аспекты среднесрочного планирования входят такие важные компоненты фирмы, как маркетинг, производство, проектирование, исследовательская деятельность, а также поддержание структуры организации.   |
| Долгосрочное (перспективное, стратегическое)  | это планирование, которое может быть рассчитано на срок от трёх лет до пяти и более; стратегическое планирование представляет собой более или менее реальную картину, отражающую планы генерального развития бизнеса в долгосрочной перспективе; стратегические цели фирмы носят долгосрочный характер, они формируются с учётом важных факторов - неких лимитов или ограничений, которые определяют границы бизнеса; чтобы определить упомянутые выше лимитирующие факторы зачастую компании используют SWOT- анализ (анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз во внешней среде). |

В большинстве компаний, в которых присутствует долгосрочное планирование бюджета, процесс утверждения стратегии компании является довольно-таки длительным процессом, соответственно, и пересмотр стратегии в фирме происходит только при необходимости (к примеру, если внедряется новая технология, на рынке появляется сильный конкурент, изменяется уровень потребительского спроса и др.).

Чтобы в системе бюджетного управления могло быть достигнуто качество определённого уровня, необходимо соблюдать ряд важных принципов, представленных в Таблице 2.

Таблица 2 – Принципы в системе бюджетного управления

| Вид принципа  | Характеристика принципа бюджетного планирования   |
|---|---|
| Принцип децентрализации управления для принятия решения о достижении плановых показателей во внутрифирменных подразделениях организации | Под децентрализацией управления понимается делегирование некоторых полномочий руководителя/директора линейным руководителям групп (менеджерам, директорам). ответственным за работу подразделения, находящегося под его руководством  |
| Принцип централизации управления  | Применяется в процессе планирования доходов и притока денежных средств, которые связаны с достижением цели организации, проектов финансовых, инвестиционных и др.   |
| Организация процесса контроля достижения запланированных показателей  | «Конечно, по отношению к лицу, которое принимает решение, этот контроль является внешним, такая система может включать в себя несколько блоков контроля: предварительный (при принятии решения и в процессе утверждения плана), текущий (в оперативном режиме) и последующий (при подведении итогов исполнения плана) контроль» [6] |
| Связь финансовых показателей  | «Обеспечение связи показателей, которые отражают различные циклы деятельности фирмы (финансовый, инвестиционный, производственный), а также взаимосвязи в системе бюджетирования организации  |
| Единая методология  | Единообразие в методологии при формировании внутреннего учета (формировании учетных документов, порядка их подготовки и оборота), а также при формировании показателей и процессов планирования» [13]   |

Особенное внимание среди этих принципов стоит уделить процессу



организации достижения запланированных показателей, так как здесь тоже есть ряд немаловажных критериев, которым даётся пояснение в Таблице 3.

Таблица 3 – Принципы осуществления финансового внутрифирменного контроля

| Наименование принципа   | Характеристика и содержание принципа   |
|-------------------------|--|
| Принцип темпоральности  | означает, что контроль за выполнением бюджета может быть осуществлён во времени множественно и параллельно на базе информационного обеспечения, которое соответствует отчётным интервалам. Предварительная и текущая формы контроля возможны при усовершенствовании оперативного (управленческого) учёта; форма контроля, производимая по завершении отчётного периода, обычно базируется на данных, |
| Принцип объективности   | подразумевает под собой требование системности и целостности, которое предъявляется к информационному обеспечению, на базе которого осуществляется процесс   |
| Принцип сравнимости     | необходим для однозначной идентификации хозяйственных операций и их параметров; этим обусловлено требование наличия единого бюджетного классификатора, а также таблиц, в которых представлено соответствие регистров бюджетного учёта и бухгалтерского учёта   |
| Принцип ответственности | означает, что директора центров ответственности (структурных подразделений) несут ответственность за процесс формирования, утверждения и последующего исполнения бюджета в разрезе своих компетенций, которые определены регламентом   |

После рассмотрения основных принципов финансового планирования в организации, целесообразно обратиться к положению о бюджетировании в разрезе зон ответственности участников процесса финансового планирования.

В положении о бюджетировании фирмы может быть описана методика (Приложение А, таблица А.1).

Ознакомившись с понятием бюджета, необходимо рассмотреть подробнее, что он в себя включает и, соответственно, перейти к процедуре финансового планирования и этапам её осуществления. Это необходимо для того, чтобы далее понимать, какими методами могут быть составлены

бюджеты.

## **1.2 Этапы процесса бюджетирования, классификация бюджетов и методы их составления**

Чтобы организации удалось достигнуть целей, которые были поставлены менеджментом, необходимо в процессе планирования финансовой деятельности компании соблюсти ряд необходимых процедур (таких как согласование и утверждение сценарных условий, их формирование и балансировку).

Базисом для формирования этих условий практически всегда служит бизнес-план организации, ведь именно в нём отражены программы по производственному, инвестиционному и финансовому развитию.

После предварительного этапа (планирования), очевидно, следует основной, включающий в себя формирование частей, из которых формируется генеральный бюджет (либо же генеральная стратегия развития учреждения). Под частями генерального бюджета подразумеваются функциональные бюджеты, ответственность за формирование которых несут руководители центров ответственности организации (структурных подразделений компании).

Следующим этапом исполнения утверждённого бюджета являются регулирование и контроль. Под бюджетным контролем следует понимать процесс проверки соответствия операций, непосредственно относящихся к финансово-хозяйственной деятельности компании и исполнению бюджета на соответствие различным внутренним распорядительным документам фирмы.

Результаты, полученные после анализа фактического выполнения бюджета, могут быть использованы в учёте операций финансово-хозяйственной деятельности организации [17, с. 19].

Процесс бюджетирования находится под методическим руководством специалиста по планированию, в область ответственности которого входят

следующие функции, отражённые на Рисунке 1 [14, с.22].



Рисунок 1 – Функции менеджера по финансовому планированию

Как видно из Рисунка 1, в обязанности финансового менеджера входит не только принятие стратегически важных для компании решений, но и ряд функций, напрямую связанных с администрированием финансовой отчётности компании.

Когда наступает начало отчётного периода, бюджет может играть роль

плана, в процессе получения фактических данных, бюджет уже является неким инструментом измерения, который позволяет менеджменту компании произвести оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности организации [20, с. 26].

В перечень обязательных составляющих документооборота бюджета входят: баланс, отчёт о прибылях и убытках (о финансовых результатах), отчёт о движении денежных средств. В зависимости от сферы деятельности компании или учреждения, данный перечень может быть расширен и детализирован [18, с. 26].

Также у бюджета есть ряд характеристик, которым он должен соответствовать (Таблица 4).

Таблица 4 – Характеристики бюджета

| Наименование характеристики                       | Содержание характеристики   |
|---|---|
| Форма бюджета                                     | должен быть разработан в денежной форме, но может включать в себя и другие ограничения или параметры  |
| Временные рамки бюджета                           | должен быть сформирован на один год   |
| Отражение информации об ответственных сотрудниках | должен отражать обязательства или область ответственности линейных руководителей или менеджеров за исполнение утверждённых задач  |
| Процедура утверждения                             | бюджет утверждается генеральным директором (руководителем) организации  |
| Отражение достаточной информации                  | «Должен являться базой анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности организации и базой управленческого контроля, а также основой при принятии управленческих решений» [26, с.28] |

«Баланс является одной из главных форм отчётности организации, целью которого является демонстрация финансового состояния фирмы на определённую дату. В этом состоит отличие данного отчёта от всех других форм отчётности, характеризующих изменение положения организации в

течение определённого периода. Баланс компании фиксирует её имущественное состояние.

Все показатели в балансе – это показатели запаса, т. е. «фотография», фиксация имущества организации, её долгов и собственного капитала на определённую дату.

Отчёт о финансовых результатах отражает потоки доходов, расходов и прибыли компании за определённый отчётный период» [19, с. 34].

Отчёт о движении денежных средств отражает денежные притоки и оттоки за определённый отчётный период. Он может быть составлен прямым и косвенным методами. Под первым методом предполагается непосредственная фиксация денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Косвенный же метод подразумевает под собой корректировку показателя чистой прибыли (т. е. доходы-расходы) на не денежные статьи доходов и расходов (т. е. статьи, которые формируют доход/расход, но не формируют при этом приток/отток денежных средств и наоборот) [33, с. 56].

«Оперативный бюджет может быть сформирован, основываясь на планируемых действиях на заданный период для центров ответственности (структурных подразделений) или отдельных функций организации. Процесс разработки оперативного бюджета начинается с того, что необходимо определить бюджет продаж, далее плановый объем продаж и производства преобразуется в количественную, а затем в денежную оценку доходов и расходов каждого структурного подразделения организации» [23, с. 45].

Формирование бюджета обычно происходит на основании прогноза продаж. Обычно данная задача является наиболее трудоёмкой в процессе того, как формируется бюджет. Зачастую внешние лимитирующие факторы практически полностью влияют на объём продаж, соответственно, объём продаж зависит от очень большого числа неизвестных величин, в число которых можно включить: экономическую и (или) политическую ситуацию,

инфляцию, уровень активности конкурентов, величину объема рыночного спроса и ёмкости рынка и др.).

«В структуру оперативного бюджета входят: бюджеты продаж, производства, основных материалов, бюджет использования трудовых ресурсов, производственный бюджет. Результат формирования оперативного бюджета – это отчёт о финансовых результатах организации.

Под финансовым бюджетом обычно понимается план, отражающий источники финансирования компании и основные направления, по которым расходуются и используются средства в плановом периоде, то есть направления инвестиций.

Таким образом, генеральный бюджет компании состоит из финансового и операционного бюджетов, которые связаны плановым отчётом о финансовых результатах» [34, 36].

Также бюджеты зачастую классифицируются по форме:

- основные бюджеты - финансовые; в них входят упомянутые выше основные виды отчётов организации - отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств, а также прогнозный баланс;
- операционные бюджеты; в данную группу обычно включают бюджеты: продаж, производства, затрат на основные материалы, затрат труда, накладных расходов производства, управленческих расходов и т. д.;
- вспомогательные бюджеты (кредитный план, инвестиционный бюджет и др.);
- финансовые; под данной группой бюджетов понимаются конечные документы, которые разрабатываются в процессе бюджетного планирования и являются обязательными для организации [29, 31].

Чтобы корректно сравнивать и произвести увязку стоимостных показателей с натуральными, используются операционные бюджеты. Также они играют важную роль в определении наиболее важных допущений,

ограничений и пропорций, которые необходимо принимать во внимание, составляя основные бюджеты.

При разработке финансовых бюджетов в организации зачастую используется информация, полученная из вспомогательных и операционных бюджетов [24, с. 90]. Обычно состав этих бюджетов произволен, он определяется исходя из того, насколько целесообразно разрабатывать данные бюджеты; это определяет руководство предприятия.

Если рассматривать методы разработки бюджетов, то целесообразно упомянуть два основных метода: метод нулевого баланса, а также метод прироста.

С помощью метода нулевого баланса можно подготовить бюджет, отражающий затраты на определённую сферу деятельности в случае, когда объём производства является минимальным; после определения уровня этих затрат при помощи данного метода составления бюджета можно определить, насколько выгодно и затратно осуществлять дополнительный прирост производства.

Также под данным методом составления бюджета подразумевается то, что каждый вид деятельности, который осуществляется в рамках структурного подразделения или центра финансовой ответственности, в начале каждого отчётного периода (обычно одного года) должен обосновать, насколько необходимо его дальнейшее существование в организации; обычно это доказательство осуществляется с помощью обоснования экономической эффективности средств, выделяемых данному структурному подразделению, в будущих периодах.

В результате этого обоснования менеджмент компании получает информацию, которая позволяет расставить приоритеты при составлении бюджета.

Метод прироста можно назвать более традиционным. При составлении бюджета с помощью данного метода, в расчёт берутся данные о доходах и расходах в предыдущих отчётных периодах, они закладываются в основу

составления бюджета. С учётом изменений в характере осуществляемой деятельности и объёме производства, а также цен, ожидаемых в будущем, данные предыдущих периодов обрабатываются.

«Таким образом, подготовка бюджетов происходит, базируясь на приросте доходов и расходов при текущем достигнутом уровне деятельности. Недостатком такого метода составления бюджета является то, что принятые неэффективные решения в настоящее время переносятся на бюджеты, которые будут составляться в последующих периодах» [35, с. 45].

«Если сравнивать метод прироста и метод нулевого баланса, то можно выявить недостатки и преимущества у обоих методов. К преимуществам составления бюджета методом прироста можно отнести относительную простоту при составлении. Составление бюджета методом нулевого баланса осуществить труднее, хотя бюджет, составленный данным методом, является более обоснованным. Если применять данный метод ко всем бюджетам, разрабатываемым в организации, необходимо затрачивать большое количество времени» [32, с. 112].

Выбор формы бюджета, его вида и метода составления определяется менеджментом компании, основываясь на специфике осуществляемой деятельности, объёма реализации и производства, цели и задач организации.



## **2 Анализ бюджетирования финансовой деятельности при управлении ГБУЗ СО «ТГДКБ»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ГБУЗ СО «ТГДКБ»**

Полное наименование организации – Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская детская клиническая больница».

Сокращенное наименование учреждения: ГБУЗ СО "ТГДКБ".

Дата постановки на учет: 01.01.2009.

Публично-правовое образование: Самарская область, ОКАТО 36000000000, ОКТМО 36000000.

Тип учреждения: Бюджетное учреждение.

Вид учреждения: Больница городская детская.

Основные виды деятельности по ОКВЭД: 86.10 Деятельность больничных организаций.

Адрес фактического местонахождения: 445004, Самарская обл, Тольятти, Лесная ул, 1.

Сведения об учредителях.

Функции и полномочия учредителя ГБУЗ СО «ТГДКБ» от имени Самарской области осуществляют Министерство здравоохранения Самарской области и Министерство имущественных отношений Самарской области.

Министерство имущественных отношений Самарской области осуществляет функции и полномочия учредителя в отношении управления имуществом, закрепленным за ГБУЗ СО «ТГДКБ».

Организационная структура учреждения представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Тольяттинская городская детская клиническая больница» была построена на средства коммунистического субботника и открыта в 1988 г.

В настоящее время ГБУЗ СО ТГДКБ является многопрофильным стационаром с коечным фондом 308 коек, в котором за год пролечивается до 10 000 детей.

В больнице функционируют отделения:

- хирургическое;
- неврологическое;
- реабилитации;
- диагностическое;
- педиатрические;
- пульмонологическое;
- нейрохирургическое;
- рентгенологическое;

- физиотерапевтическое;
- травматолого-ортопедическое;
- клинико-диагностическая лаборатория;
- анестезиологии реанимации и интенсивной терапии.

Имеются специализированные койки по эндокринологии, нефрологии, гастроэнтерологии.

С целью совершенствования оказания медицинской помощи на базе профильных отделений открыты городские центры:

- пульмонологический центр;
- амбулаторный лечебно-консультационный центр для детей, больных эпилепсией;
- клинико-диагностический центр для детей с заболеваниями органов эндокринной системы;
- амбулаторный лечебно-консультативный центр для детей с заболеваниями уролого-андрологического профиля;
- центр поддержки грудного и рационального вскармливания;
- реабилитационный центр для детей первого года жизни, имеющих нарушения развития центральной нервной системы;
- городской центр оказания экстренной помощи при политравме.

В центрах ведутся городские реестры больных с соответствующими заболеваниями. Созданы школы «Бронхиальной астмы», «Сахарного диабета», «Эпилепсии».

В 2015 году больница аккредитована на выполнение высокотехнологической медицинской помощи детям с такими заболеваниями как сахарный диабет, ДЦП, аномалии развития мочевыделительной системы, тяжелая форма бронхиальной астмы и окклюзионная гидроцефалия. В рамках этой программы детям будет оказываться медицинская помощь с применением новых технологий. Анализ состава и структуры имущества и источников его формирования ГБУЗ СО «ТГДКБ» за 2019-2021 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ состава и структуры имущества и источников его формирования ГБУЗ СО «ТГДКБ» за 2019-2021 гг.

| Показатели                                    | 2019 г.      |           | 2020 г.      |           | 2021 г.      |           | Отклонение, (+,-) |                   | Темп роста, %    |                   |
|---|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|   | Сумма, руб.  | Уд.вес. % | Сумма, руб.  | Уд.вес. % | Сумма, руб.  | Уд.вес. % | 2020 г. к 2019 г  | 2021 г. к 2020 г. | 2020 г. к 2019 г | 2021 г. к 2020 г. |
| I. Нефинансовые активы                        |              |           |              |           |              |           |                   |                   |                  |                   |
| Основные средства (остаточная стоимость)      | 152495300,72 | 56,40     | 179592710,04 | 54,88     | 159700660,04 | 47,42     | 27097409,32       | -19892050         | 117,77           | 88,92             |
| Непроизведенные активы (балансовая стоимость) | 60929593,00  | 22,53     | 98050328,00  | 29,96     | 64774509,00  | 19,24     | 37120735          | -33275819         | 160,92           | 66,06             |
| Материальные запасы                           | 14708575,54  | 5,44      | 18730894,70  | 5,72      | 34425308,04  | 10,22     | 4022319,16        | 15694413,34       | 127,35           | 183,79            |
| Права пользования активами                    | 416667,00    | 0,15      | 423867,00    | 0,13      | 34822892,00  | 10,34     | 7200              | 34399025          | 101,73           | 8215,52           |
| Расходы будущих периодов                      | 335145,54    | 0,12      | 307224,30    | 0,09      | 539342,74    | 0,16      | -27921,24         | 232118,44         | 91,67            | 175,55            |
| Итого по разделу I                            | 228885281,80 | 84,65     | 297105024,04 | 90,78     | 294262711,82 | 87,38     | 68219742,24       | -2842312,22       | 129,81           | 99,04             |
| II. Финансовые активы                         |              |           |              |           |              |           |                   |                   |                  |                   |
| Денежные средства учреждения                  | 4778035,10   | 1,77      | 9409706,41   | 2,88      | 24541567,15  | 7,29      | 4631671,31        | 15131860,74       | 196,94           | 260,81            |
| Дебиторская задолженность по доходам          | 28177059,15  | 10,42     | 20719118,08  | 6,33      | 17712911,40  | 5,26      | -7457941,07       | -3006206,68       | 73,53            | 85,49             |
| Дебиторская задолженность по выплатам         | 8561486,00   | 3,17      | 30 865,00    | 0,01      | 234000,00    | 0,07      | -8530621          | 203135            | 0,36             | 758,14            |
| Итого по разделу II                           | 41516580,25  | 15,35     | 30159689,49  | 9,22      | 42488478,55  | 12,62     | -11356890,8       | 12328789,06       | 72,64            | 140,88            |
| БАЛАНС  | 270401862,05 | 100,00    | 327264713,53 | 100,00    | 336751190,37 | 100,00    | 56862851,48       | 9486476,84        | 121,03           | 102,90            |

Продолжение таблицы 5

| Показатели   | 2019 г.       |              | 2020 г.      |              | 2021 г.      |              | Отклонение, (+,-)    |                      | Темп роста, %        |                         |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
|  | Сумма, руб.   | Уд.вес.<br>% | Сумма, руб.  | Уд.вес.<br>% | Сумма, руб.  | Уд.вес.<br>% | 2020 г. к<br>2019 г. | 2021 г. к 2020<br>г. | 2020 г.<br>к 2019 г. | 2021 г.<br>к 2020<br>г. |
| III. Обязательства                                 |               |              |              |              |              |              |                      |                      |                      |                         |
| Кредиторская<br>задолженность по<br>выплатам       | 8077785,44    | 2,99         | 3319680,06   | 1,01         | 3224725,49   | 0,96         | -4758105,38          | -94954,57            | 41,10                | 97,14                   |
| Расчеты по платежам в<br>бюджет                    | 250217,42     | 0,09         | 361400,26    | 0,11         | 361757,79    | 0,11         | 111182,84            | 357,53               | 144,43               | 100,10                  |
| Итого расчеты                                      | 1625783,10    | 0,60         | 1368572,36   | 0,42         | 1819677,12   | 0,54         | -257210,74           | 451104,76            | 84,18                | 132,96                  |
| Кредиторская<br>задолженность по<br>доходам        | 0,00          | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 4505626,29   | 1,34         | 0                    | 4505626,29           | -                    | -                       |
| Расчеты с<br>учредителями                          | 530065155,12  | 196,03       | 598944258,21 | 183,02       | 574480250,76 | 170,59       | 68879103,09          | -24464007,45         | 112,99               | 95,92                   |
| Доходы будущих<br>периодов (040140000)             | 16197508,13   | 5,99         | 16841181,95  | 5,15         | 52548689,70  | 15,60        | 643673,82            | 35707507,75          | 103,97               | 312,02                  |
| Резервы предстоящих<br>расходов (040160000)        | 2993282,13    | 1,11         | 2 993 282,13 | 0,91         | 2 692 627,14 | 0,80         | 0                    | -300654,99           | 100,00               | 89,96                   |
| Итого по разделу III                               | 559209731,34  | 206,81       | 623828374,97 | 190,62       | 639633354,29 | 189,94       | 64618643,63          | 15804979,32          | 111,56               | 102,53                  |
| IV. Финансовый<br>результат                        |               |              |              |              |              |              |                      |                      |                      |                         |
| Финансовый результат<br>экономического<br>субъекта | -288807869,29 | -<br>106,81  | -296563661,4 | -90,62       | -302882163,9 | -89,94       | -7755792,15          | -6318502,48          | 102,69               | 102,13                  |
| БАЛАНС   | 270401862,05  | 100,00       | 327264713,53 | 100,00       | 336751190,37 | 100,00       | 56862851,48          | 9486476,84           | 121,03               | 102,90                  |

Из таблицы 5 следует, что валюта баланса ГБУ «ТГДКБ» возросла в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 9486476,84 руб. или на 2,90%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 56862851,48 руб. или на 21,03% (Приложение Б, рисунки Б.1-Б.8).

Нефинансовые активы в 2021 г. по сравнению с 2020 г. снизились на 2842312,22 руб. Данное снижение вызвано уменьшением основных средств 19892050 руб. и непроизводственных активов на 33275819 руб.

Материальные запасы ГБУ «ТГДКБ» в 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличились на 15694413,34 руб. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. нематериальные активы выросли на 68219742,24 руб., что связано с увеличением всей группы нематериальных активов. Больше увеличение в 2020 г. по сравнению с 2019 г. произошло по основным средствам и материальным запасам. В структуре баланса нематериальные активы составляли в 2019 г. – 84,65%, в 2020 г. – 90,78%, в 2021 г. 87,38%.

Финансовые активы ГБУ «ТГДКБ» в 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличиваются на 12328789,06 руб. или на 40,88%. Это вызвано увеличением денежных средств на 15131860,74 руб. или на 160,81% и резким увеличением дебиторской задолженности по выплатам на 203135 руб. или на 7,58 раз. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. финансовые активы уменьшились на 11356890,8 руб. Уменьшение происходит по дебиторской задолженности по доходам и по дебиторской задолженности по выплатам. В структуре баланса финансовые вложения занимали в 2019 г. – 15,25%, в 2020 г. – 9,22%, в 2021 г. – 12,62%

В пассиве баланс ГБУ «ТГДКБ» увеличивался за весь анализируемый период по обязательствам. Обязательства в 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличился на 15804979,32 руб. или на 2,53%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 64618643,63 руб. или на 11,56%. В 2021 г. по сравнению с 2020 г. обязательства главным образом увеличиваются по кредиторской задолженности по доходам и по доходам будущих периодов.

На рисунке 3 представлена графически динамика нефинансовых активов ГБУ «ТГДКБ» за последние 3 года.

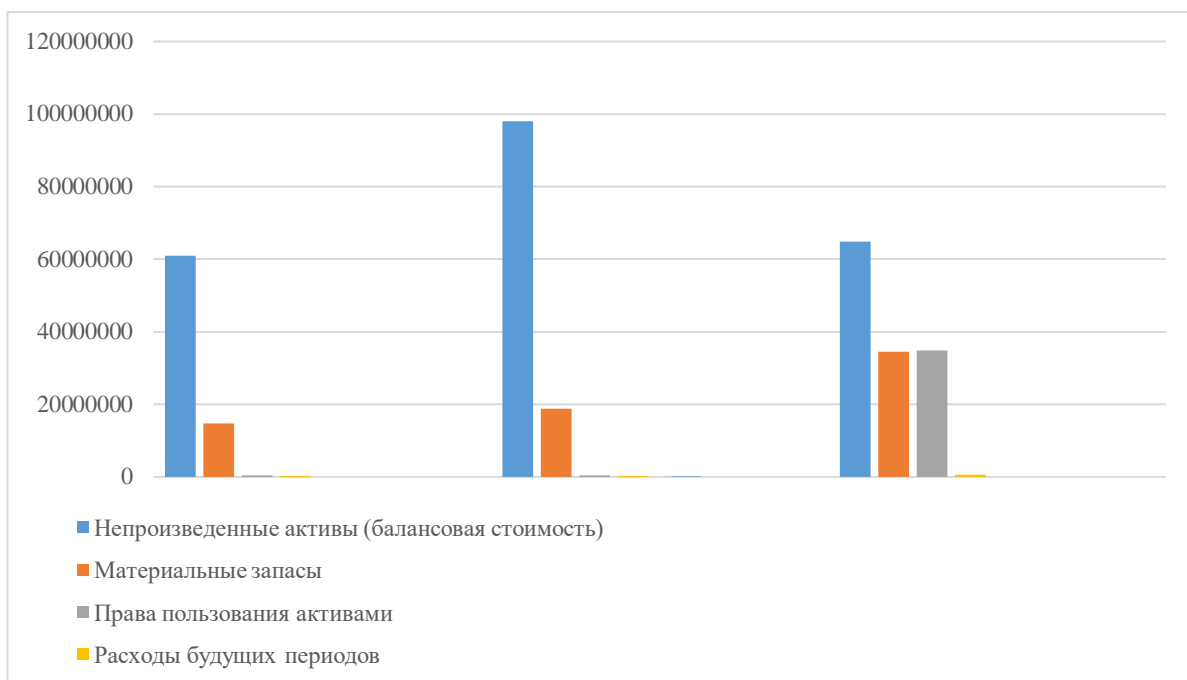


Рисунок 3 – Динамика нефинансовых активов ГБУ «ТГДКБ»

Далее на рисунке 4 представлена динамика финансовых активов ГБУ «ТГДКБ»

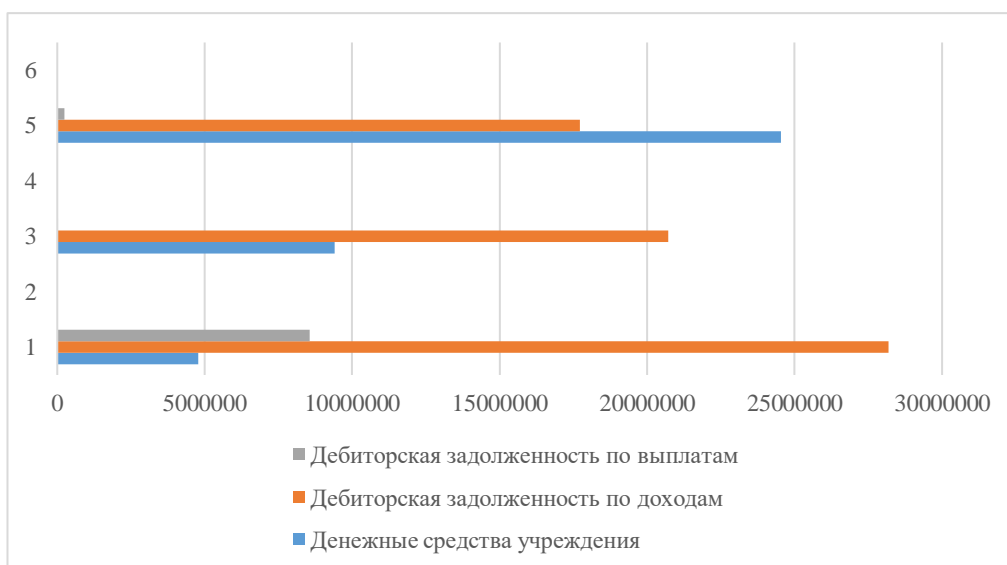


Рисунок 4 – Динамика финансовых активов ГБУ «ТГДКБ»

Финансовый результат за весь анализируемый период был отрицательный. В динамики он увеличивается в 2021 г. по сравнению с 2020 г. убыток увеличивается на 6318502,48 руб., а 2020 г. по сравнению с 2019 на 7755792,15 руб.

Таким образом финансовую деятельность анализируемой организации необходимо считать убыточной.

## **2.2 Организация финансового планирования и ведения бухгалтерского учета**

Помимо Сводного экономического управления в ГБУЗ СО «ТГДКБ», которое несёт ответственность за утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности, немаловажную роль при финансовом планировании играет отдел бухгалтерского учёта и отчётности организации. Поэтому имеет смысл более подробно рассмотреть аспекты введения бухгалтерского учёта ГБУЗ СО «ТГДКБ».

«Бухгалтерский учет в больнице осуществляется бухгалтерией, возглавляемой главным бухгалтером. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно главному врачу ГБУЗ и несет ответственность за ведение бухгалтерского учета, а также своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности» [22, с.45].

Заместители главного бухгалтера по структурным подразделениям и главные бухгалтеры отделений представляют в центральную бухгалтерию бухгалтерскую, налоговую и статистическую отчетность в сроки, установленные главным бухгалтером ГБУЗ СО «ТГДКБ».

На основании представленной отделениями отчетности центральная бухгалтерия составляет сводную отчетность и сводные декларации по налогам по ГБУЗ в целом.



Перечень основных форм отчётности с присвоенными им кодами, которые необходимо предоставить ГБУЗ СО «ТГДКБ» по окончании каждого отчётного периода, указан в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень основных форм отчётности, предоставляемых ГБУЗ СО «ТГДКБ»

| Код формы | Наименование формы   |
|-----------|--|
| 0503130   | Баланс главного распорядителя, распорядителя, получателя бюджетных средств, главного администратора, администратора источников финансирования дефицита бюджета, главного администратора, администратора доходов бюджета                      |
| 0503125   | Справка по консолидируемым расчётам  |
| 0503110   | Справка по заключению счетов бюджетного учёта отчётного финансового года   |
| 0503184   | Справка о суммах консолидируемых поступлений, подлежащих зачислению на счёт бюджета  |
| 0503127   | Отчёт об исполнении бюджета главного распорядителя, распорядителя, получателя бюджетных средств, главного администратора, администратора источников финансирования дефицита бюджета, главного администратора, администратора доходов бюджета |
| 0503128   | Отчёт о бюджетных обязательствах   |
| 0503121   | Отчёт о финансовых результатах деятельности  |
| 0503123   | Отчёт о движении денежных средств  |

Форма ведения бухгалтерского учета: журнально-ордерная с применением следующих программных продуктов «1С: Предприятие 8.3»: конфигурация «Бухгалтерия государственного учреждения» и конфигурация «Зарплата и кадры государственного учреждения».

Обработка учетной информации производится автоматизированным способом с формированием форм отчетности, предусмотренных действующим законодательством и программным обеспечением (Программа 1С, КАС и др.).

Формирование и хранение регистров бухгалтерского учета осуществляются в виде электронных документов, подписанных квалифицированной электронной подписью.

При отсутствии возможности формирования и хранения регистров бухгалтерского учета в электронном виде, они могут составляться на бумажных носителях.

Формирование регистров бухгалтерского учета осуществляется с периодичностью, установленной для составления и представления бухгалтерской отчетности, формируемой на основании данных соответствующих регистров.

«Для ведения бухгалтерского (бюджетного) учета используется Рабочий план счетов, разработанный на основании Единого плана счетов бухгалтерского учета, утвержденного приказом Минфина РФ № 157н от 01.12.10 (далее - Инструкция № 157н), Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений, утвержденного приказом Минфина РФ № 174н от 16.12.10 (далее - Инструкция № 174н), и Плана счетов бюджетного учета, утвержденного приказом Минфина РФ № 162н от 06.12.10 (далее - Инструкция № 162н). Номер счета Рабочего плана счетов состоит из 26 разрядов и формируется следующим образом. В 1 - 4 разрядах номера счета отражается аналитический код вида функции, услуги (работы), соответствующий коду раздела, подраздела классификации расходов бюджетов (далее - КРБ)» [4].

Расходы на общехозяйственные нужды, а также те расходы, которые не представляется возможным отнести к конкретной государственной услуге (работе), распределяются по подразделам КРБ в пропорции.

Пропорция рассчитывается как соотношение годового лимита бюджетных обязательств, выделенного на конкретный подраздел, к общей сумме годовых лимитов бюджетных обязательств, выделенных по всем подразделам КРБ.

При изменении лимитов бюджетных обязательств (далее - ЛБО) в течение календарного года пропорция подлежит перерасчету, начиная с месяца, в котором произошло изменение ЛБО. Расходы, производимые из средств субсидий на иные цели и на цели осуществления капитальных вложений, отражаются в рамках тех подразделов КРБ, по которым были выделены бюджетные ассигнования.

Налоговый учет в ГБУЗ СО «ТГДКБ» осуществляется сотрудниками бухгалтерий ГБУЗ. Заместители главного бухгалтера представляют налоговые декларации и расчеты по установленным законодательством формам в центральную бухгалтерию для составления сводных деклараций и расчетов.

Обработка информации для целей налогового учета производится с применением программного обеспечения. Для ведения налогового учета в ГБУЗ СО «ТГДКБ» используются аналитические регистры налогового учета, разработанные самостоятельно, либо регистры бухгалтерского учета, содержащие информацию, достаточную для определения налоговой базы. Основанием для записей в регистрах налогового учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственных операций, включая справки и расчеты бухгалтерии, а также данные регистров промежуточных расчетов [2].

Таким образом, на основании учётной политики и системы организации бухгалтерского учёта и финансового планирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ» можно сделать вывод о том, что существенное влияние на процесс финансового планирования и бюджетирования в ГБУЗ оказывает отдел бухгалтерского учёта и отчётности. Именно он играет решающую роль при формировании бюджетной политики.

## 2.3 Анализ учета доходов и расходов в ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Организация бюджетирования в системе управленческого учета предоставит исследуемым организациям преимущества в конкурентной среде благодаря эффективности принятия управленческих решений.

«На практике при разработке бюджетов в организациях выявлены два основных негативных момента – это раздувание и резервирование бюджетов. Первый связан с намеренным завышением параметров бюджета руководителями, второй - непреднамеренным включением дополнительных сумм, действительно необходимых для бюджета.

Одной из важнейших функций управленческого учета в бюджетных учреждениях является планирование бюджетных расходов. Задачи планирования состоят в том, чтобы предвидеть проблемы в деятельности учреждения еще до того, как они возникнут, исключить вероятность поспешных решений. Основная цель планирования – определение необходимых ресурсов и источников финансирования, обеспечивающих реализацию поставленных целей» [9, с. 23].

Регулярная классификация доходов на правильные и постоянные счета облегчает составление оперативных, годовых и других отчетов. Если из года в год система не меняется, то информацию можно также сравнивать, оценивать и анализировать. Она также позволяет увидеть процесс создания этих доходов и подвести итоги деятельности. Классификация дает представление о том, как происходит преобразование денежных потоков. Такая классификация также помогает скорректировать ведение бухгалтерского учета.

Для того, чтобы проанализировать правильно ли использовались бюджетные средства необходимо проанализировать доходы и расходы ГБУЗ СО «ТГДКБ».

Далее в таблицах 6-7 проанализируем состав и динамику по видам доходов и расходов данного бюджетного учреждения за последние 3 года.

Таблица 7 – Состав и динамика доходов по видам в ГБУЗ СО «ТГДКБ» за 2019-2021 гг.

| Показатели   | 2019 г.      |            | 2020 г.      |            | 2021 г.      |            | Отклонение, (+,-) |                   |
|--|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|-------------------|-------------------|
|  | Сумма, руб.  | Уд.вес., % | Сумма, руб.  | Уд.вес., % | Сумма, руб.  | Уд.вес., % | 2020 г. к 2019 г  | 2021 г. к 2020 г. |
| Доходы всего, в т.ч.   | 292902847,40 | 100        | 299492356,61 | 100        | 373371983,64 | 100        | 6589509,21        | 73879627,03       |
| Доходы от собственности  | 1330080,98   | 0,45       | 1368713,57   | 0,46       | 1626194,28   | 0,44       | 38632,59          | 257480,71         |
| Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат               | 279860648,9  | 95,55      | 264973893,4  | 88,47      | 318333550,2  | 85,26      | -14886755,41      | 53359656,72       |
| Штрафы, пени, неустойки, возмещение ущерба                                 | 73087,55     | 0,02       | 88704,88     | 0,03       | 1053,15      | 0,00       | 15617,33          | -87651,73         |
| Безвозмездное поступление текущего характера                               | 4143671,1    | 1,41       | 3374071,53   | 1,13       | 33420536,84  | 8,95       | -769599,57        | 30046465,31       |
| Безвозмездное поступление капитального характера                           | 398000       | 0,14       | 0            | 0          | 9250117,72   | 2,48       | -398000,00        | 9250117,72        |
| Доходы от операций с активами  | 88751402,11  | 30,30      | -31746853,09 | -10,60     | -8795117,51  | -2,36      | -120498255,20     | 22951735,58       |
| Прочие доходы  | 83344        | 0,03       | 500000       | 0,17       | 11818714     | 3,17       | 416656,00         | 11318714,00       |
| Безвозмездное не денежное поступление в сектор государственного управления | -81737387,19 | -27,91     | 60933826,28  | 20,35      | 7716935      | 2,07       | 142671213,47      | -53216891,28      |

Из таблицы 7 следует, что доходы ГБУЗ СО «ТГДКБ» в анализируемом периоде увеличиваются в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 73879627,03 руб., в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 6589509,21 руб.

Увеличение доходов в 2021 г. по сравнению с 2020 г. связано с ростом:

- доходов от собственности (получены доходы от операционной аренды) на 257480,71 руб.;
- доходов от оказания платных услуг и компенсации затрат (доходов от оказания платных услуг, доходов от оказания услуг по программе обязательного медицинского страхования, доходов от возмещения Фондом социального страхования РФ) на 53359656,72 руб.
- безвозмездных поступлений текущего характера (поступления текущего характера от сектора государственного управления) на 30046465,31 руб.
- безвозмездных поступлений капитального характера на 9250117,72 руб.;
- прочих доходов на 11318714,00 руб.

Увеличение доходов в 2020 г. по сравнению с 2019 г. связано с ростом:

- доходов от собственности (получены доходы от операционной аренды) на 38632,59 руб.;
- прочих доходов на 416656,00 руб.;
- безвозмездного не денежного поступления в сектор государственного управления на 142671213,47 руб.

В структуре доходов большую часть составляют доходы от оказания платных услуг (работ), компенсация затрат в 2019 г. – 95,55%, в 2020 г. – 88,47%, в 2021 г. – 85,26%.

Таблица 8 – Состав и динамика расходов по видам в ГБУЗ СО «ТГДКБ» за 2019-2021 гг.

| Показатели   | 2019 г.      |            | 2020 г.      |            | 2021 г.      |            | Отклонение, (+,-) |                   |
|--|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|-------------------|-------------------|
|  | Сумма, руб.  | Уд.вес., % | Сумма, руб.  | Уд.вес., % | Сумма, руб.  | Уд.вес., % | 2020 г. к 2019 г  | 2021 г. к 2020 г. |
| Расходы всего, в т.ч.                                | 284490948,77 | 100        | 307213260,76 | 100        | 379653763,12 | 100        | 22722311,99       | 72440502,36       |
| Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда | 181484541,8  | 63,79      | 186227821,5  | 60,62      | 218764402,42 | 57,62      | 4743279,73        | 32536580,89       |
| Оплата работ, услуг                                  | 54182696,43  | 19,05      | 50017386,07  | 16,28      | 66336031,90  | 17,47      | -4165310,36       | 16318645,83       |
| Безвозмездное перечисления текущего характера        | 0            | 0,00       | 0            | 0,00       | 388560,04    | 0,10       | 0,00              | 388560,04         |
| Социальное обеспечение                               | 274610,4     | 0,10       | 536863,23    | 0,17       | 537854,12    | 0,14       | 262252,83         | 990,89            |
| Расходы по операциям с активами                      | 54534712,81  | 19,17      | 69451502,02  | 22,61      | 92468265,33  | 24,36      | 14916789,21       | 23016763,31       |
| Безвозмездное перечисления капитального характера    | 93665        | 0,03       | 61801,88     | 0,02       | 0            | 0,00       | -31863,12         | -61801,88         |
| Прочие расходы                                       | -6079277,67  | -2,14      | 917886,03    | 0,30       | 1158649,31   | 0,31       | 6997163,70        | 240763,28         |

Из таблицы 8 следует, что расходы ГБУЗ СО «ТГДКБ» в анализируемом периоде увеличиваются в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 72440502,36 руб., в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 22722311,99 руб.

Увеличение расходов в 2021 г. по сравнению с 2020 г. связано с ростом всех статей расходов кроме безвозмездного перечисления капитального характера.

Увеличение расходов в 2020 г. по сравнению с 2019 г. связано с ростом:

- оплаты труда и начислений на выплаты по оплате труда на 4743279,73 руб.;
- социального обеспечения на 262252,83 руб.;
- расходам по операциям с активами на 14916789,21 руб.
- прочих расходов на 6997163,70 руб.

В структуре расходов большую часть составляют расходы по оплате труда и начисления на выплаты по оплате труда в 2019 г. – 63,79%, в 2020 г. – 60,62%, в 2021 г. – 57,62%.

Итак, главными для финансового планирования и учета организаций являются ее цели, разработка и реализация которых позволяет обеспечить поступление денежных средств в распоряжение руководства организации. Финансовая деятельность организации осуществляется на основе норм и принципов, предусмотренных законодательством РФ.



### **3 Пути совершенствования бюджетирования финансовой деятельности для целей управления ГБУЗ СО «ТГДКБ»**

#### **3.1 Мероприятия по внедрению процессно-ориентированного и скользящего методов финансового планирования**

Основываясь на ряде критериев, которые описаны во второй части работы, в аналитической главе целесообразно рассмотреть некоторые аспекты оптимизации процесса бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ». Необходимо также рассчитать эффективность предлагаемых мер по оптимизации с помощью Бюджета доходов и расходов.

Невозможно выделить перечень единообразных правил, процедур и методов управления бюджетом для ГБУ, так как для всех них не существует единой структуры внутренней бюджетной системы. Каждое ГБУ определяет формат внутренних операционных бюджетов и схему их консолидации, принимая во внимание выбранную стратегию развития и основываясь на своей структуре. Однако нетрудно догадаться, что все наиболее распространённые структурные алгоритмы, схемы, технологии, которые непосредственно участвуют в реализации концепции существующей внутри ГБУ финансовой структуры, касающейся управления бюджетом, должны рассматриваться как обобщённые результаты практических исследований. Подобные обобщения создают базис для корректной детализации в организации процесса бюджетного управления с учётом особенностей конкретной бюджетной организации [1].

В связи с этим представляется невозможным разработать единую стратегию или дать набор одинаковых рекомендаций для организации системы бюджетирования в ГБУ, однако, основываясь на данных, полученных от конкретной ГБУЗ СО «ТГДКБ», можно попытаться разработать рекомендации именно для нее.

Для начала стоит дать определение понятию «оптимизация». Если рассуждать об оптимизации в контексте процесса бюджетирования, то целесообразно дать следующее определение: для оптимизации процесса бюджетирования в организации необходимо найти такой способ изменения существующей системы бюджетного планирования, при котором будет достигнут максимум полезности при наименьших издержках.

Иными словами, необходимо модифицировать текущую систему, дабы эффективность существующей системы бюджетирования была бы наиболее высокой. Возможно также, что на основании анализа может быть сформирован перечень рекомендаций по повышению эффективности процесса бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ» [37, 38].

Было бы целесообразно предложить два пути повышения эффективности процесса бюджетирования, заключающиеся во внедрении процессно-ориентированного и скользящего методов бюджетирования.

Метод процессно-ориентированного бюджетного планирования заключается в том, что основное внимание концентрируется на процессе изучения видов деятельности учреждения и на том, как эта деятельность влияет на достижение стратегических целей. При расчёте затрат с помощью процессно-ориентированного планирования бюджета принимаются во внимание особенности услуг (в данном случае – медицинских), осведомлённость о которых помогает понять и, соответственно, минимизировать риски. В результате этого затраты ГБУ могут стать более управляемыми, а также их можно будет предсказать с большей долей вероятности.

Соответственно, возникает вопрос о том, каким образом можно внедрять процессно-ориентированный метод бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ». Для начала, конечно же, необходимо определить, какие именно ресурсы задействованы в каждом отдельно взятом бизнес-процессе; затем осуществить их количественную и качественную оценку, дать характеристики. Именно через эти действия обычно описывается и прикидывается бюджет, который

необходим для налаживания каждого отдельно взятого бизнес-процесса. Когда ресурсы организации прикрепляются к определённым статьям затрат, необходимо понимать, каким ценовым значением будет обладать каждый отдельный вид ресурса, необходимый для осуществления конкретного бизнес-процесса за определённый временной период [25, 29, 34].

Рассуждая о процессно-ориентированном подходе к бюджетному планированию, необходимо выделить основные характеристики этого подхода, а затем выделить из них те, что были бы применимы в рамках специфики деятельности именно ГБУЗ СО «ТГДКБ»:

- достижение высокой эффективности организации путём минимизации потерь;
- достижение высокого качества услуг с помощью уменьшения высокой рабочей нагрузки;
- изменение подхода к используемым или неиспользуемым возможностям с целью увеличения эффективности организации;
- определение необходимых и избыточных функциональных возможностей с целью дальнейшего их использования для максимизации эффективности организации.

Рассматривая характеристики процессно-ориентированного метода бюджетирования, можно прийти к выводу, что все они так или иначе используются в ГБУЗ СО «ТГДКБ».

Как было упомянуто ранее, для более корректного анализа необходимо рассмотреть и второй метод бюджетирования, который теоретически может быть внедрён в ГБУЗ СО «ТГДКБ» – метод прогноза, называемый скользящим.

Под данным понятием можно понимать процесс осуществления прогнозирования (за различные временные периоды – за год, квартал, месяц и даже неделю) платежей как входящих, так и исходящих. Естественно, данный метод применяется корректно только в том случае, когда учитываются все существующие на сегодняшний день требования по заключённым договорам,

а также по тем контрактам, которые организация планирует подписать в будущем. Конечно же, использование данного метода прогноза бюджетного планирования невозможно, если отражение данных об остатке на лицевом счёте организации не осуществляется оперативно (в идеальной ситуации эти данные должны быть приведены в точное соответствие с достоверными на момент предоставления отчёта о движении денежных потоков [27, 28]).

Процесс внедрения скользящего метода затрагивает обязанности экономистов и бухгалтеров ГБУЗ СО «ТГДКБ».

### **3.2 Эффективность показателей предложенной системы бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ»**

Далее проведем расчёт эффективности системы бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ», используемой в настоящее время, а также сравнить её с предложенной далее для того, чтобы корректно осуществить эмпирический анализ.

Целью предлагаемых далее изменений является повышение уровня эффективности планирования деятельности, связанной с бюджетированием, в ГБУ. Чтобы достигнуть этой цели, нужно, в первую очередь, дать оценку разработанным рекомендациям, понять, насколько они эффективны, рассчитав необходимые показатели ещё во время стадии внедрения рекомендаций.

Способность организации осуществить реструктуризацию или наладить новый процесс бюджетирования с наименьшими издержками – это и есть эффективность при внедрении на предприятии системы организации процесса бюджетирования. Поэтому эту систему стоит рассматривать не как процесс, существующий отдельно от всех остальных в организации, а, скорее, как часть одного целого, состоящего из множества бизнес-процессов, и оценивать соответственно [16, с. 26].

Далее в работе будет сделана попытка оценить эффективность ввода в ГБУЗ СО «ТГДКБ» методов процессно-ориентированного и скользящего бюджетирования, используя перечень критериев, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 – Критерии эффективности внедряемых методов финансового планирования

«Для того, чтобы выполнить п.1, а именно, определить корректные сроки разработки бюджетов, существующих в Академии, при прочих равных условиях, можно использовать коэффициент  $K_t$ . Он учитывает, как изменение в количестве осуществляемых транзакций, так и изменения временных условий осуществления процесса. Данный показатель можно рассчитать, используя следующую формулу (1):

$$K_t = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L (t_{i1} - x_{j1})}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L (t_{i0} - x_{j0})} \quad (1)$$

где  $K_t$  - коэффициент увеличения времени на процесс бюджетирования

$j=1...n$  - условный номер транзакции, входящей в бизнес-процесс

$i=1...L$  - временные характеристики бизнес-процесса

$t_{i0}$  - временная характеристика транзакции, входящей в бизнес- процесс,  
в предыдущем периоде

$x_{j0}$  - функция бизнес-процесса в предыдущем периоде

$t_{i1}$  - временная характеристика транзакции, входящей в бизнес- процесс,  
в текущем периоде

$x_{j1}$  - функция бизнес-процесса в текущем периоде» [15, с. 21].

Необходимо помнить, что только комплексный подход к данному показателю сможет помочь в осуществлении корректного анализа, т. к. всё зависит от цели: это может быть, например, снижение общего числа транзакций, которые входят в рассматриваемый бизнес-процесс; либо же целью организации является сокращение времени, которое затрачивается на осуществление данного конкретного бизнес-процесса.

Определив, каким образом можно рассчитать  $K_t$ , можно попробовать рассчитать его для ГБУЗ СО «ТГДКБ» и существующей в ней системы организации бюджетного планирования, а также сравнить полученный коэффициент с тем, который можно рекомендовать для организации бюджетирования в организации.

В таблице 9 отражена основная информация о количестве транзакций и времени, требующегося для их осуществления, которая может помочь осуществить оценку существующей в ГБУЗ СО «ТГДКБ» системе бюджетирования [5]:

Таблица 9 – Временные затраты, необходимые для осуществления бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ» (в расчёте на 1 месяц)

| Затраты на бюджетирование в месяц | До        |                   | После     |                   |
|-----------------------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
|                                   | Время (ч) | Кол-во транзакции | Время (ч) | Кол-во транзакции |
| Сбор информации                   | 8         | 15                | 9         | 17                |
| Консолидация данных               | 14        | 20                | 14        | 20                |
| Составление бюджетов              | 10        | 12                | 12        | 12                |
| Анализ                            | 8         | 7                 | 6         | 7                 |
| Корректировка                     | 5         | 6                 | 8         | 12                |
| Утверждение бюджетов              | 16        | 1                 | 10        | 3                 |
| Контроль исполнения               | 8         | 1                 | 1         | 4                 |

С помощью формулы коэффициента  $K_t$ , указанной выше, можно рассчитать значения данного показателя до осуществления нововведений и после. Соответственно, получаем следующий результат до того, как был введён скользящий метод осуществления процесса бюджетирования:

$$K_t = 630/670 = 0,94$$

Нетрудно догадаться, что после введения данного метода в организацию процесса бюджетирования ГБУЗ СО «ТГДКБ», значение показателя  $K_t$  увеличится, а, следовательно, увеличатся и временные затраты на осуществление транзакций, которые необходимо осуществить, чтобы корректно организовать процесс финансового планирования в ГБУ. Показатель примет следующее значение:

$$K_t = 749/670 = 1,11$$

Проведя сравнение полученных значений, становится очевидно, что на то, чтобы усовершенствовать академическую систему организации процесса бюджетирования, потребуется больше временных затрат, так как значение коэффициента  $K_t$ , рассчитанное с учётом изменений временных затрат, увеличивается после того, как были приняты меры для улучшения системы финансового планирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ».

Однако, если преследовать цель улучшить качество данной системы, бессмысленно отрицать факт того, что повышение качества внутреннего бюджетирования оправдано увеличенными временными затратами.

Проверить это можно, обратившись к качественному анализу, провести который можно, применив коэффициент оценки качества планирования бюджета –  $K_q$ .

«Оценка качества системы бюджетного планирования заключается в следующем: необходимо сравнить значения показателей бюджета, которые были запланированы в начале периода, с показателями, которые были достигнуты фактически по окончании отчётного/планового периода.

Смысл коэффициента  $K_q$ , который был упомянут выше, состоит в том, чтобы корректно осуществить процесс контроля значений показателей по распределению ресурсов. Рассчитать его можно по следующей формуле:

$$K_q = 1 - \frac{\sum_i |B_{1i} - B_{0i}|}{\sum_i B_{0i}}, \quad (2)$$

где  $B_{1i}$  фактическое значение  $i$ -го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств;

$B_{0i}$  плановое значение  $i$ -го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств.

Ввиду того, что объём информации достаточно ограничен, в данной работе проанализирован и исследован только один вид бюджета. Несмотря на это, осуществить оценку качества системы бюджетирования можно и на основании одного отчёта, достаточно только лишь выбрать такой, который бы в полной мере отображал результаты финансово-хозяйственной деятельности ГБУЗ СО «ТГДКБ», а также показывал бы движение денежных средств и то, насколько эффективно они задействованы» [21, с.93].

Естественно, что все составляемые финансовые отчёты важны в равной степени. Наиболее корректным является анализ их всех в совокупности, однако в данной работе был проанализирован и исследован наиболее



подробным образом, в первую очередь, отчёт о финансовых результатах ГБУЗ СО «ТГДКБ». С ним можно ознакомиться в Приложении 2 к работе.

До момента осуществления изменений по улучшению процесса организации системы финансового планирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ», показатель оценки качества системы бюджетирования был равен:

$$Kq = 1 - \frac{11\,230\,215,37}{81\,419\,061,41} = 0,86$$

После того, как были приняты меры по улучшению системы бюджетирования с помощью описанных выше методов (скользящего и процессно-ориентированного) были получены следующие результаты:

$$Kq = 1 - \frac{6\,316\,996,14}{76\,505\,842,18} = 0,92$$

Подводя промежуточные итоги, можно прийти к выводу, что использование данных методов при организации финансового планирования в Академии, влечёт за собой положительные изменения, так как, основываясь на сравнении значений показателя  $Kq$ , наблюдается значительный прирост выполнения бюджета на 6 процентных пунктов.

Далее можно воспользоваться методом экспертной оценки в ходе анализа того, насколько система управления бюджетом (после введения описанных выше методов) удобна и адекватна условиям внутренней среды ГБУЗ СО «ТГДКБ» и внешней среды.

Данный метод оценки базируется на расчёте коэффициента адекватности  $Ka$ , в этом методе предусмотрена единая мера количественной оценки того, насколько эффективна обновлённая система бюджетирования. Этот показатель помогает руководству компании, а в данном случае – управляющему аппарату ГБУЗ СО «ТГДКБ» – ясно понять, соответствует ли предложенная модель финансового управления в организации (полученная с помощью методов скользящего и процессно-ориентированного планирования) условиям, имеющимся на данный момент во внешней среде, а также стратегическим возможностям и дальнейшим планам развития самой организации.

«Данный коэффициент Ка можно рассчитать, как среднестатистическую количественную оценку удобства/адекватности бюджетов по следующей формуле:

$$K_a = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{N \cdot A}, \quad (3)$$

где  $P_i$  - фактическая оценка планирования бюджета в баллах, выставленная одним экспертом;

A - максимальная оценка бюджета в баллах ( $A=10$ );

N - количество экспертов;

Ка - коэффициент адекватности составления бюджета.

Для корректного осуществления данной оценки рекомендуются к привлечению внутренние сотрудники организации из соответствующих структурных подразделений – консультанты и менеджеры. Использование такого подхода имеет неоспоримые преимущества, основным из которых является то, что с его помощью можно предотвратить рост издержек, необходимых для согласования методологии, а также сократить количество изменений с уже согласованной системе финансового планирования, которые неизбежно приводят к несостыковкам и неточностям» [10, с. 123].

При ранжировании баллов, необходимых для расчёта Ка, можно прибегать к показателям трудоёмкости, информативности и др., присваивая каждому из показателей вес. А необходимый показатель рассчитывается как среднее арифметическое всех, присвоенных специалистами соответствующих подразделений ГБУЗ СО «ТГДКБ».

В ГБУЗ СО «ТГДКБ» значение коэффициента адекватности предложенной системы бюджетирования было посчитано на основании оценок экспертов – сотрудников отдела сводно-экономического управления, финансового отдела и центральной бухгалтерии Академии.

В таблице 10 представлены экспертные оценки выше упомянутых специалистов, с помощью которых и рассчитан коэффициент адекватности

модели бюджетирования в Академии (СЭУ – сводно-экономическое управление, ЦБ – центральная бухгалтерия).

Таблица 10 – Экспертные оценки бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ»

| Должность                  | Оценка (мах=10)             |                                |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                            | Существующее бюджетирование | Рекомендованное бюджетирование |
| Начальник СЭУ              | 7                           | 8                              |
| Начальник ЦБ               | 8                           | 8                              |
| Ведущий экономист СЭУ      | 5                           | 7                              |
| Специалист по планированию | 4                           | 5                              |
| Экономист по планированию  | 9                           | 9                              |
| Всего                      | 33                          | 37                             |

Для системы бюджетирования, существующей на данный момент в ГБУЗ СО «ТГДКБ», показатель адекватности системы бюджетирования составил 0,66. Он рассчитан следующим образом:

$$K_a = 33/50 = 0,66$$

После внедрения методов организации финансового планирования, описанных выше, произошло увеличение  $K_a$  на 0,08 процентных пунктов:

$$K_a = 37/50 = 0,74$$

Таким образом, основываясь на экспертной оценке сотрудников ГБУЗ СО «ТГДКБ», можно утверждать, что изменения в системе бюджетирования ГБУ, связанные с внедрением новых методов организации финансового планирования, повысят показатели удобства и адекватности системы бюджетирования.

## Заключение

Процесс бюджетирования – один из лучших и достаточно эффективных методов «упорядочивания» движения финансовых ресурсов предприятия. Грамотное их распределение и контроль – один из способов повысить эффективность вложенных и поступающих средств.

Подготовка бюджетов происходит, базируясь на приросте доходов и расходов при текущем достигнутом уровне деятельности. Недостатком такого метода составления бюджета является то, что принятые неэффективные решения в настоящее время переносятся на бюджеты, которые будут составляться в последующих периодах

Выбор формы бюджета, его вида и метода составления определяется менеджментом компании, основываясь на специфике осуществляемой деятельности, объёма реализации и производства, цели и задач организации.

В работе была рассмотрена и изучена система организации финансового планирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ» и особенности этой системы.

В настоящее время ГБУЗ СО ТГДКБ является многопрофильным стационаром с коечным фондом 308 коек, в котором за год пролечивается до 10 000 детей.

На основании изученной информации - теоретического материала по аспектам бюджетирования, практических данных о функционировании системы бюджетирования и анализа этих данных - были даны рекомендации, которые при внедрении могли бы способствовать повышению эффективности финансового планирования в организации.

Для того, чтобы повысить эффективность процесса организации бюджетирования в ГБУЗ СО «ТГДКБ», целесообразно было бы применить данные рекомендации на практике, а именно внедрить методы процессно-ориентированного и скользящего бюджетирования в систему финансового планирования.

Для системы бюджетирования, существующей на данный момент в ГБУЗ СО «ТГДКБ», показатель адекватности системы бюджетирования составил 0,66.

После внедрения методов организации финансового планирования, описанных выше, произошло увеличение Ка на 0,08 процентных пунктов.

Таким образом, основываясь на экспертной оценке сотрудников ГБУЗ СО «ТГДКБ», можно утверждать, что изменения в системе бюджетирования ГБУ, связанные с внедрением новых методов организации финансового планирования, повысят показатели удобства и адекватности системы бюджетирования.

Проведенный в работе расчёт и анализ ключевых показателей эффективности показал, что использование этих методов в дальнейшем повысит качество системы бюджетирования в целом.

## Список используемой литературы

1. Алборов Р.А. Совершенствование планирования и управленческого учета затрат в системе внутреннего менеджмента эффективностью сельскохозяйственного производства / Р.А. Алборов, Б.Н. Хосиев // Известия Горского государственного аграрного университета. 2019. Т. 50. № 3. С. 213 - 218.
2. Алисенов А. С. Международные стандарты финансовой отчетности: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. С. Алисенов – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 360 с.
3. Балихина Н.В., Машинистова Г.Е., Харакоз Ю.К. Бюджетирование капитальных вложений // Экономика и предпринимательство. 2019. - № 6. С. 496 - 499.
4. Бауэр В. П. Бюджетно-налоговая безопасность муниципалитетов при патентной системе налогообложения / В.П. Бауэр // Налоги. 2019. - № 5. С. 14 – 17
5. Болтинова О.В. Становление и развитие бюджетного законодательства Российской Федерации // Актуальные проблемы российского права. 2020. № 3. С. 74 - 82.
6. Брейли Ричард, Майерс Стюарт. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. Н.Барышниковой. – М. ЗАО «Олимп – Бизнес», 2019. – 1008 с.
7. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Управление как специфический тип профессиональной деятельности. Курс лекций: М., 2019. – № 3. – 256 с.
8. Вагин В.В. Инициативное бюджетирование в России: лучшие практики и направления развития / В.В. Вагин, Н. В. Гаврилова, Н.А. Шаповалова // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2021. - № 4. С. 94 - 103

9. Виткалова А.П. Бюджетирование - инструмент финансового менеджмента // В сборнике: Проблемы и перспективы развития экономики, финансов и управления: вызовы современности. Материалы Международной научно-практической конференции. Энгельс, 2020. - № 4 С. 15 - 19.
10. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: Научно-практ.изд. М.: Финансы и статистика, 2019 - 268 с.
11. Гузь Н.А. Партиципаторное бюджетирование: зарубежный опыт и российская практика / Н.А. Гузь // Экономический рост: факторы и механизмы устойчивого развития: Монография. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. – 314 с.
12. Дмитриева И. М. Перспективы внедрения международных стандартов финансовой отчетности в национальные учетные системы // Мир новой экономики. 2019.- № 3. С. 62 - 65.
13. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков. СПб.: Питер, 2018. - 480 с.
14. Ишина И.В. Управление общественными финансами: зарубежный опыт / И.В. Ишина, М.В. Дуброва, Н.А. Гузь. М.: Эдитус, 2021. -164 с.
15. Кайль Я.Я. Практика публичного управления социально-экономическими процессами на уровне муниципалитета: результативность и эффективность: Коллективная монография / Я.Я. Кайль, Е. В. Зудина, Г. А. Плиев и др. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2021. - 244 с.
16. Ковалев В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебно-практ. пособие. — Москва: Проспект, 2020 - 336 с.
17. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. – М.: Проспект, 2019. – 1104 с.
18. Ковалев В. В., Ковалев Вит. В. Анализ баланса. – 4-е изд., перераб, и доп. – Москва: Проспект, 2019. – 912 с.

19. Любарская М. А. Участие местных органов власти и населения в финансировании инфраструктурных проектов / М. А. Любарская, М.В. Цуркан // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. № 1 (1). С. 173 – 177.
20. Майкова Э.Ю. Механизмы инициативного бюджетирования как инструмент решения проблем местных сообществ / Э.Ю. Майкова, Е. В. Симонова // Научные итоги года: достижения, проекты, гипотезы. 2020. № 5. С. 122 – 127
21. Малиновская О. В., Скобелева И. П. Основы становления программного бюджетирования в России // Финансы и кредит. 2018. № 35 (563). С. 2 - 13.
22. Миронова С. М. Зарубежный опыт участия граждан в финансовой деятельности муниципальных образований / С.М. Миронова // Бизнес. Образование. Право. 2019.- № 2 (39). С. 275 - 280
23. Остаев Г.Я. Управленческий учет: Учебник. М.: Дело и Сервис, 2020. – 324 с.
24. Положение по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. N 43н) (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) URL: <http://base.garant.ru/12116599> (дата обращения 22.05.2022)
25. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н (ред. от 08.11.2010) "Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению". URL: <http://www.consultant.ru/>... (дата обращения 22.05.2022)
26. Рябова Е. В. Характеристика системы бюджетного планирования как объекта финансово-правового регулирования // Финансовое право. 2018. № 7. С. 17 - 21.
27. Сентоме И. Партисипативный бюджет: разнообразие форм и моделей / И. Сентоме, К. Херцберг, А. Реке, Дж. Аллегретти // Муниципалитет: экономика и управление. 2019. № 2 (5). С. 5 – 23



28. Суринов А. Е. Российский статистический ежегодник. 2019: Стат. сб. /Росстат. - Р76 М., 2019– 725 с.
29. Тория Р.А. К вопросу о совершенствовании программно-целевых методов бюджетного планирования в России // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2018. № 6. С. 77 - 85.
30. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2021. – 464 с.
31. Цуркан М.В. Анализ региональных практик инициативного бюджетирования / М.В. Цуркан // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 3. С. 126
32. Чибисова Е. И. Бюджетный процесс: проблемы планирования и функционирования // IDO Science. 2021. № 1. С. 32 - 36.
33. Штукельбергер К. Интегрированная отчетность как ключевая новация в этическом управленческом мышлении // Экономические стратегии. 2018. Т. 19. № 6. С. 194 - 201.
34. Education at a Glance 2016: OECD Indicators. Paris, OECD Publishing, 2019. 508 p.
35. Moynihan D., Beazley I. Toward Next-Generation Performance Budgeting: Lessons from the Experiences of Seven Reforming Countries. Washington, DC: The World Bank, 2016. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25297>
36. Robert J. Shea. Performance Budgeting in the United States//Journal on budgeting. 2018. -Volume 8. -№. 1. -p. 2.
37. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. N.Y. -1992.
38. Charlie Tyer and Jennifer Willand. Public Budgeting in America. A Twentieth Century Retrospective. Periodical journal budgeting//Accounting and Financial Management. -2019. -Volume 9. -№2.

## Приложение А

### Полномочия и ответственность участников процесса бюджетирования

Таблица А.1 – Полномочия и ответственность участников процесса бюджетирования

| Полномочия  | Ответственность  |
|---|--|
| <b>1. Руководители структурных подразделений (центров ответственности)</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- утверждение плана и согласование показателей финансово-экономической деятельности внутрифирменных центров ответственности (структурных подразделений);</li> <li>- руководство процессом управления и организации исполнения согласованного плана деятельности центров ответственности (структурных подразделений);</li> <li>- процесс контроля исполнения плана по достижению показателей финансово-экономической деятельности внутрифирменных центров ответственности (структурных подразделений)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественное финансово-экономическое планирование деятельности центров ответственности (структурных подразделений);</li> <li>- исполнение плана и выполнение ряда контрольных (целевых) показателей финансово-экономической деятельности центров ответственности (структурных подразделений);</li> <li>- ответственность за рациональное и эффективное использование ресурсов, которые были выделены центру ответственности (структурному подразделению);</li> <li>- ответственность за соблюдение сотрудниками центров ответственности (структурных подразделений) ряда правил и процедур, которые были установлены положением о бюджетировании</li> </ul> |
| <b>2. Ответственный за функциональные (частные) бюджеты</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс организации (планирование и исполнение) плана деятельности в области функционального направления;</li> <li>- утверждение функционального бюджета (или нескольких бюджетов);</li> <li>- внесение предложений и корректировок в перераспределение ресурсов в рамках одного или нескольких функциональных направлений в ходе утверждения и балансировки бюджета на этапе согласования и планирования;</li> <li>- внесение предложений и корректировок в перераспределение ресурсов в рамках одного или нескольких функциональных направлений в ходе исполнения бюджета между центрами ответственности (структурными подразделениями) фирмы;</li> <li>процесс контроля за исполнением плана и показателей в ходе финансово-экономической деятельности центров ответственности (структурных подразделений)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественное финансово-экономическое планирование деятельности функционального направления;</li> <li>- исполнение плана и выполнение ряда контрольных (целевых) показателей финансово-экономической деятельности функционального направления;</li> <li>- ответственность за рациональное и эффективное использование ресурсов, которые были выделены функциональному направлению;</li> <li>процесс подготовки отчетности, отражающей исполнение функционального бюджета (или нескольких функциональных бюджетов)</li> </ul>   |

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблицы А.1

| Полномочия   | Ответственность   |
|--|---|
| 3. Специалист по планированию  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация процесса по планированию деятельности на уровне главного бюджета в разрезе перечня статей бюджетного классификатора организации'</li> <li>- утверждение целевых показателей деятельности структурных подразделений (центров ответственности) в разрезе перечня статей бюджетного классификатора организации;</li> <li>- внесение предложений и корректировок в перераспределение ресурсов в разрезе перечня статей бюджетного классификатора организации на этапе исполнения плана;</li> <li>- процесс контроля за исполнением плана деятельности в разрезе перечня статей бюджетного классификатора организации направлений в ходе исполнения бюджета между центрами ответственности (структурными подразделениями) фирмы;</li> <li>- процесс контроля за исполнением плана и показателей в ходе финансово-экономической деятельности центров ответственности (структурных подразделений)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественное финансово-экономическое планирование деятельности в рамках центров ответственности (структурных подразделений);</li> <li>- исполнение плана и выполнение ряда контрольных (целевых) показателей финансово-экономической деятельности по функциональным направлениям;</li> <li>- ответственность за рациональное и эффективное использование ресурсов, которые были выделены функциональному направлению;</li> <li>принятие участие в процедуре защиты ряда отчетов, отражающих исполнение функциональных бюджетов в разрезе перечня статей бюджетного классификатора организации</li> </ul>   |
| 4. Руководитель центра учета   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс планирования работ центров ответственности (структурных подразделений) по мероприятиям;</li> <li>процесс управления и организации выполнения согласованных мероприятий и непосредственная организация использования выделенных центру ответственности (структурному подразделению) ресурсов</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественное финансово-экономическое планирование деятельности центров ответственности (структурных подразделений);</li> <li>- исполнение плана и достижение контрольных (целевых) показателей финансово-экономической деятельности центра ответственности (структурного подразделения);</li> <li>- ответственность за рациональное и эффективное использование ресурсов, которые были выделены центру ответственности (структурному подразделению);</li> <li>ответственность за соблюдение сотрудниками центров ответственности (структурных подразделений) ряда правил и процедур, которые были установлены положением о бюджетировании</li> </ul> |

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

| Полномочия  | Ответственность  |
|---|--|
| 5. Куратор проектов (инвестиционные программы, пул проектов)  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс контроля за реализацией курируемых инвестиционных проектов;</li> <li>- процесс организации планирования и согласования плана затрат и реализации по курируемым инвестиционным проектам;</li> <li>- процесс внесения корректировок и предложений в балансировку и исполнения бюджета, в перераспределение ресурсов между работами по текущему инвестиционному проекту в рамках нормативных правил и установленных процедур, между курируемыми</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс реализации курируемых инвестиционных проектов согласно установленным срокам и установленным параметрам;</li> <li>- процесс выполнения контрольных (целевых) показателей финансово-экономической деятельности по курируемым инвестиционным проектам;</li> <li>- ответственность за рациональное и эффективное использование ресурсов, которые были выделены для реализации курируемых инвестиционных проектов, в их целевое использование согласно утвержденным локальным нормативным документам (актам) организации;</li> <li>- ответственность за соблюдение руководителями курируемых инвестиционных проектов ряда правил и процедур, которые были установлены положением о бюджетировании;</li> <li>- качественное финансово-экономическое планирование по курируемым инвестиционным проектам</li> </ul> |
| 6. Бюджетный комитет  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- согласование сценарных условий на заданный (плановый) период, утверждение сценарных условий на плановый период. Под сценарными условиями понимается ряд регулируемых целевых показателей (параметров) для балансировки бюджета, а также планирования финансово-экономической деятельности организации. Целевыми регулируемыми показателями могут являться финансово-экономические параметры, индексы, ограничения затрат, условия и лимиты;</li> <li>- процесс принятия решений по оптимизации частных (функциональных) и о том, насколько целесообразно выполнять плановые мероприятия;</li> <li>- процесс согласования и утверждения частных (функциональных) бюджетов и главного бюджета; процесс принятия решений по бюджетному регулированию</li> </ul> |  |

# Приложение Б

## Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

### Баланс государственного (муниципального) учреждения

на 1 января 2021 г.

Учреждение: Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области "Тольяттинская городская детская клиническая больница"  
 Обособленное подразделение:  
 Учредитель: Министерство здравоохранения Самарской области  
 Наименование органа, осуществляющего государственное управление учреждением:  
 Периодичность: годовая  
 Единица измерения: руб.

|               |            |
|---------------|------------|
| КОДЫ          |            |
| Форма по ОКУД | 0503730    |
| Дата          | 01.01.2021 |
| ОКВЗД         | 8610       |
| по ОКПО       | 1930149    |
| ИНН           | 6320006475 |
| по ОКТМО      | 36000000   |
| по ОКПО       | 98021100   |
| ИНН           | 6315800971 |
| Глава по БК   | 708        |
| по ОКЕИ       | 383        |

| АКТИВ  | Код строки | На начало года                     |  |                               |                | На конец отчетного периода         |  |                               |                |
|--|------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|
|  |            | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | приносящая доход деятельность | итого          | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | приносящая доход деятельность | итого          |
| 1  | 2          | 3                                  | 4  | 5                             | 6              | 7                                  | 8  | 9                             | 10             |
| <b>I. Нефинансовые активы</b>                                    |            |                                    |  |                               |                |                                    |  |                               |                |
| Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*             | 010        | 0,00                               | 454 975 645,06                           | 48 393 377,79                 | 503 369 022,85 | 0,00                               | 487 319 637,47                           | 52 736 280,39                 | 540 055 917,86 |
| Уменьшение стоимости основных средств**, всего*                  | 020        | 0,00                               | 315 411 254,65                           | 35 462 467,48                 | 350 873 722,13 | 0,00                               | 321 898 765,87                           | 38 564 441,95                 | 360 463 207,82 |
| из них: амортизация основных средств*                            | 021        | 0,00                               | 315 411 254,65                           | 35 462 467,48                 | 350 873 722,13 | 0,00                               | 321 898 765,87                           | 38 564 441,95                 | 360 463 207,82 |
| Основные средства (остаточная стоимость, стр.010 - стр.020)      | 030        | 0,00                               | 139 564 390,41                           | 12 930 910,31                 | 152 495 300,72 | 0,00                               | 165 420 871,60                           | 14 171 838,44                 | 179 592 710,04 |
| Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*         | 040        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*            | 050        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| из них: амортизация нематериальных активов*                      | 051        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Нематериальные активы (остаточная стоимость, стр. 040 - стр.050) | 060        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Непроизведенные активы (010300000)** (остаточная стоимость)      | 070        | 0,00                               | 60 929 593,00                            | 0,00                          | 60 929 593,00  | 0,00                               | 98 050 328,00                            | 0,00                          | 98 050 328,00  |
| Материальные запасы (010500000), всего                           | 080        | 5 361,42                           | 1 719 960,22                             | 12 984 253,90                 | 14 708 575,54  | 3 325,76                           | 1 698 471,68                             | 17 029 097,28                 | 18 730 894,70  |
| из них: внеоборотные   | 081        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |

Рисунок Б.1 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

| АКТИВ  | Код строки | На начало года                     |  |                               |                | На конец отчетного периода         |  |                               |                |
|--|------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|
|  |            | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | приносящая доход деятельность | итого          | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | приносящая доход деятельность | итого          |
| 1  | 2          | 3                                  | 4  | 5                             | 6              | 7                                  | 8  | 9                             | 10             |
| Права пользования активами (011100000)** (остаточная стоимость), всего   | 100        | 0,00                               | 0,00                                     | 416 067,00                    | 416 067,00     | 0,00                               | 0,00                                     | 423 867,00                    | 423 867,00     |
| из них: долгосрочные   | 101        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Вложения в нефинансовые активы (010800000), всего  | 120        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| из них: внеоборотные   | 121        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Нефинансовые активы в пути (010700000)   | 130        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (010900000)   | 150        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Расходы будущих периодов (040150000)   | 160        | 0,00                               | 0,00                                     | 335 145,54                    | 335 145,54     | 0,00                               | 0,00                                     | 307 224,30                    | 307 224,30     |
| <b>Итого по разделу I</b><br>(стр.030 + стр.050 + стр.070 + стр.080 + стр.100 + стр.120 + стр.130 + стр.150 + стр.160) | 180        | 5 361,42                           | 202 212 943,63                           | 26 666 976,75                 | 228 885 281,80 | 3 325,76                           | 265 169 671,28                           | 31 932 027,00                 | 297 105 024,04 |
| <b>II. Финансовые активы</b>   |            |                                    |  |                               |                |                                    |  |                               |                |
| Денежные средства учреждения (020100000), всего  | 200        | 0,00                               | 44 684,83                                | 4 733 350,27                  | 4 778 035,10   | 0,00                               | 89 394,58                                | 9 320 311,82                  | 9 409 706,41   |
| в том числе: на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (020110000)  | 201        | 0,00                               | 44 684,83                                | 4 686 722,53                  | 4 731 407,36   | 0,00                               | 89 394,58                                | 9 297 511,37                  | 9 386 905,96   |
| в кредитной организации (020120000), всего   | 203        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| из них: долгосрочные   | 205        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в иностранной валюте (020127000)   | 206        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в кассе учреждения (020130000)   | 207        | 0,00                               | 0,00                                     | 46 627,74                     | 46 627,74      | 0,00                               | 0,00                                     | 22 800,45                     | 22 800,45      |
| Финансовые вложения (020400000), всего   | 240        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| из них: долгосрочные   | 241        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| Дебиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего   | 250        | 0,00                               | 11 442 591,80                            | 16 734 467,35                 | 28 177 059,15  | 0,00                               | 11 352 445,60                            | 9 366 672,22                  | 20 719 118,08  |
| из них: долгосрочная   | 251        | 0,00                               | 5 721 285,90                             | 1 572 293,84                  | 7 293 589,74   | 0,00                               | 5 676 222,93                             | 3 312 207,36                  | 8 988 430,29   |
| Дебиторская задолженность по выплатам (020600000, 020800000), всего  | 260        | 0,00                               | 0,00                                     | 8 561 486,00                  | 8 561 486,00   | 0,00                               | 0,00                                     | 30 865,00                     | 30 865,00      |
| из них: долгосрочная   | 261        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |

Рисунок Б.2 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

## Продолжение Приложения Б

Форма 0503730 с. 3

| АКТИВ   | Код строки | На начало года                     |  |                                |                | На конец отчетного периода         |  |                                |                |
|---|------------|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------|
|   |            | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | принносящая доход деятельность | итого          | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | принносящая доход деятельность | итого          |
| 1   | 2          | 3                                  | 4  | 5                              | 6              | 7                                  | 8  | 9                              | 10             |
| Расчеты по займам (ссудам) (020700000), всего   | 270        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           |
| из них:   |            |                                    |  |                                |                |                                    |  |                                |                |
| долгосрочные  | 271        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           |
| Прочие расчеты с дебиторами (021000000), всего  | 280        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           |
| из них:   |            |                                    |  |                                |                |                                    |  |                                |                |
| расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)   | 282        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           |
| Вложения в финансовые активы (021500000)  | 290        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00           |
| <b>Итого по разделу II</b><br>(стр.200 + стр.240 + стр.250 + стр.260 + стр.270 + стр.280 + стр.290) | 340        | 0,00                               | 11 487 276,63                            | 30 029 303,62                  | 41 516 580,25  | 0,00                               | 11 441 840,45                            | 18 717 849,04                  | 30 159 689,49  |
| <b>БАЛАНС</b> (стр.190 + стр.340)   | 350        | 5 361,42                           | 213 700 220,26                           | 56 696 280,37                  | 270 401 862,05 | 3 325,76                           | 276 611 511,73                           | 50 648 676,04                  | 327 264 713,53 |

### Рисунок Б.3 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Форма 0503730 с. 4

| ПАССИВ   | Код строки | На начало года                     |  |                                |                 | На конец отчетного периода         |  |                                |                 |
|--|------------|------------------------------------|--|--------------------------------|-----------------|------------------------------------|--|--------------------------------|-----------------|
|  |            | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | принносящая доход деятельность | итого           | деятельность с целевыми средствами | деятельность по государственному заданию | принносящая доход деятельность | итого           |
| 1  | 2          | 3                                  | 4  | 5                              | 6               | 7                                  | 8  | 9                              | 10              |
| <b>III. Обязательства</b>  |            |                                    |  |                                |                 |                                    |  |                                |                 |
| Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего  | 400        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| из них:  |            |                                    |  |                                |                 |                                    |  |                                |                 |
| долгосрочные   | 401        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего                     | 410        | 0,00                               | 5 574,50                                 | 8 072 210,94                   | 8 077 785,44    | 0,00                               | 2 049,48                                 | 3 317 630,58                   | 3 319 680,06    |
| из них:  |            |                                    |  |                                |                 |                                    |  |                                |                 |
| долгосрочная   | 411        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)  | 420        | 0,00                               | 0,00                                     | 250 217,42                     | 250 217,42      | 0,00                               | 0,00                                     | 361 400,26                     | 361 400,26      |
| Иные расчеты, всего  | 430        | 0,00                               | 0,00                                     | 1 625 783,10                   | 1 625 783,10    | 0,00                               | 0,00                                     | 1 368 572,36                   | 1 368 572,36    |
| в том числе:   |            |                                    |  |                                |                 |                                    |  |                                |                 |
| расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)   | 431        | X                                  | X  | 1 625 783,10                   | 1 625 783,10    | X                                  | X  | 1 368 572,36                   | 1 368 572,36    |
| внутриведомственные расчеты (030404000)  | 432        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| расчеты с прочими кредиторами (030405000)  | 433        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)  | 434        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| Кредиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего  | 470        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| из них:  |            |                                    |  |                                |                 |                                    |  |                                |                 |
| долгосрочная   | 471        | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                           | 0,00            |
| Расчеты с кредитителями (021006000)  | 480        | 0,00                               | 510 626 704,24                           | 19 438 450,88                  | 530 065 155,12  | 0,00                               | 579 899 153,95                           | 18 945 104,26                  | 598 944 258,21  |
| Доходы будущих периодов (040140000)  | 510        | 0,00                               | 11 487 276,63                            | 4 710 231,50                   | 16 197 508,13   | 0,00                               | 11 441 840,45                            | 5 399 341,50                   | 16 841 181,95   |
| Резервы предстоящих расходов (040160000)   | 520        | 0,00                               | 1 562,40                                 | 2 991 719,73                   | 2 993 282,13    | 0,00                               | 1 562,40                                 | 2 991 719,73                   | 2 993 282,13    |
| <b>Итого по разделу III</b><br>(стр.400 + стр.410 + стр.420 + стр.430 + стр.470 + стр.480 + стр.510 + стр.520) | 550        | 0,00                               | 522 121 117,77                           | 37 088 613,57                  | 559 209 731,34  | 0,00                               | 591 444 606,28                           | 32 383 768,69                  | 623 828 374,97  |
| <b>IV. Финансовый результат</b>  |            |                                    |  |                                |                 |                                    |  |                                |                 |
| Финансовый результат экономического субъекта   | 570        | 5 361,42                           | -308 420 897,51                          | 19 607 666,80                  | -288 807 899,29 | 3 325,76                           | -314 833 094,55                          | 18 266 107,35                  | -296 563 661,44 |
| <b>БАЛАНС</b> (стр.650 + стр.570)  | 700        | 5 361,42                           | 213 700 220,26                           | 56 696 280,37                  | 270 401 862,05  | 3 325,76                           | 276 611 511,73                           | 50 648 676,04                  | 327 264 713,53  |

### Рисунок Б.4 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

## Продолжение Приложения Б

### Отчет о финансовых результатах деятельности учреждения

на 1 января 2021 г.

Учреждение  
Обособленное подразделение  
Учредитель

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области,  
"Тольяттинская городская детская клиническая больница"  
министерство здравоохранения Самарской области

Наименование органа, осуществляющего  
полномочия учредителя  
Периодичность: годовая  
Единица измерения: руб.

| КОДЫ          |            |
|---------------|------------|
| Форма по ОКУД | 0503721    |
| Дата          | 01.01.2021 |
| по ОКПО       | 1930149    |
| ИНН           | 6320006475 |
| по ОКТМО      | 36000000   |
| по ОКПО       | 98021100   |
| ИНН           | 6315800971 |
| Глава по БК   | 708        |
| по ОКЕИ       | 383        |

| Наименование показателя  | Код строки | Код аналитики | Деятельность с целевыми средствами | Деятельность по государственному заданию | Приносящая доход деятельность | Итого          |
|--|------------|---------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|
| 1  | 2          | 3             | 4                                  | 5  | 6                             | 7              |
| Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 090 + стр. 100 + стр. 110)                 | 010        | 100           | 3 064 771,53                       | 40 646 586,33                            | 255 780 998,75                | 299 492 356,61 |
| Доходы от собственности  | 030        | 120           | 0,00                               | 0,00                                     | 1 368 713,57                  | 1 368 713,57   |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| Доходы от операционной аренды  |            | 121           | 0,00                               | 0,00                                     | 1 368 713,57                  | 1 368 713,57   |
| Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат   | 040        | 130           | 0,00                               | 21 330 110,04                            | 243 643 783,40                | 264 973 893,44 |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| Доходы от оказания платных услуг (работ)   |            | 131           | 0,00                               | 21 330 110,04                            | 5 358 161,57                  | 26 688 271,61  |
| Доходы от оказания услуг по программе обязательного медицинского страхования                                   |            | 132           | 0,00                               | 0,00                                     | 237 380 389,12                | 237 380 389,12 |
| Доходы от компенсации затрат   |            | 134           | 0,00                               | 0,00                                     | 107 218,05                    | 107 218,05     |
| Доходы по условным арендным платежам   |            | 135           | 0,00                               | 0,00                                     | 798 014,66                    | 798 014,66     |
| Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба   | 050        | 140           | 0,00                               | 0,00                                     | 88 704,88                     | 88 704,88      |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| Доходы от штрафных санкций за нарушение законодательства о закупках и нарушение условий контрактов (договоров) |            | 141           | 0,00                               | 0,00                                     | 20 704,88                     | 20 704,88      |
| Страховые возмещения   |            | 143           | 0,00                               | 0,00                                     | 68 000,00                     | 68 000,00      |
| Безвозмездные поступления текущего характера   | 060        | 150           | 3 064 771,53                       | 0,00                                     | 309 300,00                    | 3 374 071,53   |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| Поступления текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления       |            | 152           | 3 064 771,53                       | 0,00                                     | 309 300,00                    | 3 374 071,53   |
| Безвозмездные поступления капитального характера   | 070        | 160           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| Доходы от операций с активами  | 090        | 170           | 0,00                               | -32 251 714,71                           | 504 861,62                    | -31 746 853,09 |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| Доходы от выбытия активов  |            | 172           | 0,00                               | -69 372 449,71                           | 504 861,62                    | -68 867 588,09 |
| Доходы от оценки активов и обязательств  |            | 176           | 0,00                               | 37 120 735,00                            | 0,00                          | 37 120 735,00  |

Рисунок Б.5 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

| Наименование показателя   | Код строки | Код аналитики | Деятельность с целевыми средствами | Деятельность по государственному заданию | Приносящая доход деятельность | Итого          |
|---|------------|---------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|
| 1   | 2          | 3             | 4                                  | 5  | 6                             | 7              |
| Прочие доходы   | 100        | 180           | 0,00                               | 0,00                                     | 500 000,00                    | 500 000,00     |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |
| Доходы от безвозмездного права пользования активом, предоставленным организациями (за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора) |            | 182           | 0,00                               | 0,00                                     | 500 000,00                    | 500 000,00     |
| Безвозмездные неденежные поступления в сектор государственного управления   | 110        | 190           | 0,00                               | 51 568 191,00                            | 9 365 635,28                  | 60 933 826,28  |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |
| Безвозмездные неденежные поступления текущего характера от сектора государственного управления и организаций государственного сектора   |            | 191           | 0,00                               | 84 045,37                                | 33 554,40                     | 117 599,77     |
| Безвозмездные неденежные поступления текущего характера от организаций (за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)            |            | 192           | 0,00                               | 0,00                                     | 4 542 565,26                  | 4 542 565,26   |
| Безвозмездные неденежные поступления капитального характера от сектора государственного управления и организаций государственного сектора                                     |            | 195           | 0,00                               | 51 484 145,63                            | 0,00                          | 51 484 145,63  |
| Безвозмездные неденежные поступления капитального характера от организаций (за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)        |            | 196           | 0,00                               | 0,00                                     | 4 551 079,62                  | 4 551 079,62   |
| Безвозмездные неденежные поступления капитального характера от физических лиц   |            | 197           | 0,00                               | 0,00                                     | 238 436,00                    | 238 436,00     |
| Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270)  | 150        | 200           | 2 968 559,49                       | 47 157 031,07                            | 257 087 670,20                | 307 213 260,76 |
| Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда  | 160        | 210           | 1 216 072,98                       | 4 594 669,33                             | 180 417 079,22                | 186 227 821,53 |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |
| Заработная плата  |            | 211           | 934 029,11                         | 3 552 468,85                             | 137 495 065,91                | 141 981 563,87 |
| Начисления на выплаты по оплате труда   |            | 213           | 282 043,87                         | 1 042 200,48                             | 41 458 203,33                 | 42 782 447,68  |
| Прочие несоциальные выплаты персоналу в натуральной форме   |            | 214           | 0,00                               | 0,00                                     | 1 463 809,98                  | 1 463 809,98   |
| Оплата работ, услуг   | 170        | 220           | 1 712 800,92                       | 949 368,68                               | 47 355 216,47                 | 50 017 386,07  |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |
| Услуги связи  |            | 221           | 0,00                               | 6 000,00                                 | 316 732,85                    | 322 732,85     |
| Транспортные услуги   |            | 222           | 0,00                               | 16 180,00                                | 28 800,00                     | 28 800,00      |
| Коммунальные услуги   |            | 223           | 0,00                               | 429 896,56                               | 18 058 914,57                 | 18 488 811,13  |
| Арендная плата за пользование имуществом (за исключением земельных участков и других обособленных природных объектов)   |            | 224           | 0,00                               | 0,00                                     | 586 400,00                    | 586 400,00     |
| Работы, услуги по содержанию имущества  |            | 225           | 1 667 657,92                       | 54 445,25                                | 4 005 313,80                  | 5 727 416,97   |
| Прочие работы, услуги   |            | 226           | 45 143,00                          | 442 866,87                               | 24 350 150,59                 | 24 838 160,46  |
| Страхование   |            | 227           | 0,00                               | 0,00                                     | 25 064,66                     | 25 064,66      |
| Обслуживание долговых обязательств  | 190        | 230           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |
| Безвозмездные перечисления текущего характера организациям  | 210        | 240           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |
| Безвозмездные перечисления бюджетам   | 230        | 250           | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |                |

Рисунок Б.6 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

## Продолжение Приложения Б

Форма 0503721 с. 3

| Наименование показателя   | Код строки | Код аналитики | Деятельность с целевыми средствами | Деятельность по государственному заданию | Приносящая доход деятельность | Итого         |
|---|------------|---------------|------------------------------------|--|-------------------------------|---------------|
| 1   | 2          | 3             | 4                                  | 5  | 6                             | 7             |
| <i>Социальное обеспечение</i>   | 240        | 260           | 0,00                               | 0,00                                     | 536 863,23                    | 536 863,23    |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме   |            | 266           | 0,00                               | 0,00                                     | 536 863,23                    | 536 863,23    |
| <i>Расходы по операциям с активами</i>  | 250        | 270           | 39 685,59                          | 41 612 993,06                            | 27 798 623,37                 | 69 451 502,02 |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| Амортизация   |            | 271           | 0,00                               | 25 725 912,14                            | 3 990 373,79                  | 29 716 285,93 |
| Расходование материальных запасов   |            | 272           | 39 685,59                          | 15 887 080,92                            | 23 808 449,58                 | 39 735 216,09 |
| <i>Безвозмездные перечисления капитального характера организациям</i>   | 260        | 280           | 0,00                               | 0,00                                     | 61 801,88                     | 61 801,88     |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| Безвозмездные перечисления капитального характера государственным (муниципальным) учреждениям                                   |            | 281           | 0,00                               | 0,00                                     | 61 801,88                     | 61 801,88     |
| <i>Прочие расходы</i>   | 270        | 290           | 0,00                               | 0,00                                     | 917 886,03                    | 917 886,03    |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| Налоги, пошлины и сборы   |            | 291           | 0,00                               | 0,00                                     | 753 260,00                    | 753 260,00    |
| Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах                                   |            | 292           | 0,00                               | 0,00                                     | 42,68                         | 42,68         |
| Другие экономические санкции  |            | 295           | 0,00                               | 0,00                                     | 27 687,88                     | 27 687,88     |
| Иные выплаты текущего характера физическим лицам  |            | 296           | 0,00                               | 0,00                                     | 132 500,00                    | 132 500,00    |
| Иные выплаты текущего характера организациям  |            | 297           | 0,00                               | 0,00                                     | 4 395,47                      | 4 395,47      |
| <b>Чистый операционный результат (стр. 301 - стр. 302); (стр. 310 + стр. 410)</b>   | 300        |               | 96 212,04                          | -6 510 444,74                            | -1 341 559,45                 | -7 755 792,15 |
| <b>Операционный результат до налогообложения(стр. 010 - стр. 150)</b>   | 301        |               | 96 212,04                          | -6 510 444,74                            | -1 306 671,45                 | -7 720 904,15 |
| Налог на прибыль  | 302        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 34 888,00                     | 34 888,00     |
| <i>Операции с нефинансовыми активами(стр. 320 + стр. 330 + стр. 350 + стр. 360 + стр. 370 + стр. 380 + стр. 390 + стр. 400)</i> | 310        |               | -2 035,66                          | 62 956 727,65                            | 5 265 050,25                  | 68 219 742,24 |
| <i>Чистое поступление основных средств</i>  | 320        |               | 0,00                               | 25 856 481,19                            | 1 240 928,13                  | 27 097 409,32 |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| увеличение стоимости основных средств   | 321        | 310           | 98 247,70                          | 51 582 393,33                            | 5 231 301,92                  | 56 911 942,95 |
| уменьшение стоимости основных средств   | 322        | 41X           | 98 247,70                          | 25 725 912,14                            | 3 990 373,79                  | 29 814 533,63 |
| <i>Чистое поступление нематериальных активов</i>  | 330        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00          |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| <i>Чистое поступление произведенных активов</i>   | 350        |               | 0,00                               | 37 120 735,00                            | 0,00                          | 37 120 735,00 |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| увеличение стоимости произведенных активов  | 351        | 330           | 0,00                               | 98 050 328,00                            | 0,00                          | 98 050 328,00 |
| уменьшение стоимости произведенных активов  | 352        | 43X           | 0,00                               | 60 929 593,00                            | 0,00                          | 60 929 593,00 |
| <i>Чистое поступление материальных запасов</i>  | 360        |               | -2 035,66                          | -20 488,54                               | 4 044 843,36                  | 4 022 319,16  |
| в том числе:  |            |               |                                    |  |                               |               |
| увеличение стоимости материальных запасов   | 361        | 340           | 37 649,93                          | 15 866 592,38                            | 30 568 289,39                 | 46 472 531,70 |
| из них:   |            |               |                                    |  |                               |               |
| уменьшение стоимости материальных запасов   | 362        | 440           | 39 685,59                          | 15 887 080,92                            | 26 523 446,03                 | 42 450 212,54 |
| из них:   |            |               |                                    |  |                               |               |

Рисунок Б.7 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»

Форма 0503721 с. 4

| Наименование показателя  | Код строки | Код аналитики | Деятельность с целевыми средствами | Деятельность по государственному заданию | Приносящая доход деятельность | Итого          |
|--|------------|---------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------|
| 1  | 2          | 3             | 4                                  | 5  | 6                             | 7              |
| <i>Чистое поступление прав пользования</i>   | 370        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 7 200,00                      | 7 200,00       |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| увеличение стоимости прав пользования  | 371        | 350           | 0,00                               | 0,00                                     | 593 600,00                    | 593 600,00     |
| уменьшение стоимости прав пользования  | 372        | 450           | 0,00                               | 0,00                                     | 586 400,00                    | 586 400,00     |
| <i>Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции (работ, услуг)</i>                          | 390        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| увеличение затрат  | 391        | X             | 0,00                               | 20 637 418,43                            | 284 748 928,51                | 305 586 346,94 |
| уменьшение затрат  | 392        | X             | 0,00                               | 20 637 418,43                            | 284 748 928,51                | 305 586 346,94 |
| <i>Чистое изменение расходов будущих периодов</i>  | 400        | X             | 0,00                               | 0,00                                     | -27 921,24                    | -27 921,24     |
| <i>Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр. 420 - стр. 510)</i>                           | 410        |               | 98 247,70                          | -69 467 172,39                           | -6 606 609,70                 | -75 975 534,39 |
| <i>Операции с финансовыми активами (стр. 430 + стр. 440 + стр. 450 + стр. 460 + стр. 470 + стр. 480)</i> | 420        |               | 0,00                               | -69 417 885,89                           | -2 258 376,96                 | -71 676 262,85 |
| <i>Чистое поступление денежных средств и их эквивалентов</i>   | 430        |               | 0,00                               | 44 709,76                                | 4 586 961,55                  | 4 631 671,31   |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| поступление денежных средств и их эквивалентов   | 431        | 510           | 3 064 771,53                       | 21 374 819,80                            | 274 034 321,48                | 298 473 912,81 |
| выбытие денежных средств и их эквивалентов   | 432        | 610           | 3 064 771,53                       | 21 330 110,04                            | 269 447 359,93                | 293 842 241,50 |
| <i>Чистое поступление ценных бумаг, кроме акций</i>  | 440        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| <i>Чистое поступление акций и иных финансовых инструментов</i>   | 450        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| <i>Чистое предоставление займов (ссуд)</i>   | 460        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |
| <i>Чистое поступление иных финансовых активов</i>  | 470        |               | 0,00                               | 0,00                                     | 0,00                          | 0,00           |
| в том числе:   |            |               |                                    |  |                               |                |

Рисунок Б.8 – Бухгалтерская отчетность ГБУЗ СО «ТГДКБ»